



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta mechatroniky, informatiky
a mezioborových studií ■

PROCESNÍ ŘÍZENÍ V ORGANIZACI

Bakalářská práce

Studijní program: B2612 – Elektrotechnika a informatika
Studijní obor: 1802R022 – Informatika a logistika
Autor práce: **Jana Vondráčková**
Vedoucí práce: Ing. Věra Pelantová, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Mechatronics, Informatics
and Interdisciplinary Studies ■

PROCESS MANAGEMENT IN THE ORGANISATION

Bachelor thesis

Study programme: B2612 – Electrical Engineering and Informatics

Study branch: 1802R022 – Informatics and Logistics

Author: **Jana Vondráčková**

Supervisor: Ing. Věra Pelantová, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Vondráčková**
Osobní číslo: **M11000037**
Studijní program: **B2612 Elektrotechnika a informatika**
Studijní obor: **Informatika a logistika**
Název tématu: **Procesní řízení v organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav nových technologií a aplikované informatiky**


Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vytvořte úvod do problematiky procesního přístupu v rámci integrovaného systému managementu.
2. Provedte rozbor procesního přístupu vůči dynamice trhu.
3. Provedte průzkum stavu procesního přístupu v současné organizaci.
4. Stanovte vlivy na procesní řízení organizace.
5. Stanovte doporučení pro organizace v současnosti.
6. Vytvořte aplikační příklad pro podnik kategorie malých a středních organizací.
7. Závěr.

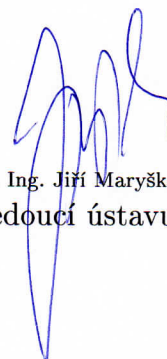
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **cca 45 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- [1] **VEBER, J. a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnost práce. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.**
[2] **ŘEPA, V. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.**
[3] **Tuzemské a zahraniční odborné časopisy.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Věra Pelantová, Ph.D.**
Ústav nových technologií a aplikované informatiky
Konzultant bakalářské práce: **Ing. Jan Kamenický, Ph.D.**
Ústav nových technologií a aplikované informatiky
Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**



prof. Ing. Václav Kopecký, CSc.
děkan



prof. Dr. Ing. Jiří Maryška, CSc.
vedoucí ústavu

V Liberci dne 21. října 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Děkuji především vedoucí této práce paní Ing. Věře Pelantové, Ph.D. za důsledné vedení a za čas, který mi v rámci zpracování práce věnovala. Dále patří velké díky představiteli vedení pro kvalitu v podniku, ve kterém probíhal výzkum práce, za pomoc s potřebnými informacemi. Nakonec děkuji všem, kteří mi poskytli odpovědi na mé dotazy, ohledně práce a také mé rodině.

Abstrakt

Práce se zaměřuje na v současnosti často probírané téma procesního řízení, jako součást integrovaného systému managementu. Zabývá se obecně doporučovanými hledisky na toto řízení prostřednictvím vyhledané literatury, včetně jeho normativního základu. Definuje důležité pojmy a jejich souvislosti. Snaží se zachytit možný postup při zavádění, nebo obnově procesního řízení. Zjišťuje doporučené nástroje a metody, které mohou podporovat správné procesní řízení a jeho uplatňování v chodu organizace. Stručně se zabývá souvislostí se současnou dynamikou trhu. Popisuje jeho základní znaky a zkoumá vhodnost použití procesního přístupu v tomto tržním prostředí. Uvádí některé obecně doporučované metody, které přispívají k lepšímu přizpůsobení dnešní dynamice trhu.

Téměř každá organizace již tvrdí, že má tento přístup zavedený. Skutečný stav procesního řízení však bývá různý. Následně tedy práce řeší jeho obecně málo diskutovanou praktickou podobu ve vybrané organizaci. Zaměřuje se na klíčové oblasti a mapuje jejich stávající stav. Odhaluje vlivy, působící na procesní řízení organizace. Stanovuje obecná doporučení pro současné podniky, které mají již zavedený procesní přístup, nebo o něm přemýšlejí. Vyvozuje závěry z reálných poznatků a upozorňuje na nedostatky, na které aplikuje vybrané nástroje a metody. Prostřednictvím nich navrhuje nápomocné změny pro zlepšování procesního řízení. Zobrazuje také jejich příklad použití na praktické ukázce.

Dále řeší aplikační příklad pro podnik kategorie malých a středních organizací. Zabývá se častým problémem při přechodu z funkčního přístupu na procesní. Naznačuje možné postupy při optimalizování chodu organizace ve smyslu základní verze procesního přístupu k řízení. Poukazuje tedy na nejdůležitější oblasti, které je třeba změnit. Na závěr hodnotí získané poznatky s realitou a nalézá další využití procesního řízení.

Klíčová slova

Procesní řízení, procesní přístup, integrovaný systém managementu, zavádění procesního přístupu, aplikace procesního přístupu, management kvality, organizace.

Abstract

The work is focused on the currently often discussed topic of process management, as part of an integrated management system. It deals with the generally recommended viewpoint on the management searched through the literature, including its normative basis. It defines important terms and their relationships. Tries to capture possible progress of implementation, or renovation of process management. Identifies the recommended tools and methods that can promote good process management and its application in the running of the organization. Briefly deals with the context of the current dynamic market. It describes the basic features and examines the suitability of the process approach in this market environment. Lists some commonly recommended methods that contribute to a better adaptation to the dynamics of today's market.

Almost every organization argues that this approach is established. The real state of process management, however, is different. Subsequently, the work solves the little discussed practical form in a selected organization. It focuses on the key areas and maps proceed in their current state. It reveals the influence on process management. It determines general recommendations for current businesses that have already established a process approach, or think about it. Deduces conclusions from real knowledge and draws attention to weaknesses, on which applies selected tools and methods. Through them it proposes helpful changes to improve process management. It also shows an example of their use in practical demonstration.

Next, work solves application example for the category of small and medium-sized organizations. It deals with a common problem in the changeover from a functional to the process approach. Suggests possible methods for optimizing the operation of the organization in terms of the basic version of the process approach to management. Therefore points to the most important areas that need to be changed. At the conclusion of the values obtained knowledge of reality and finds another use for process management.

Keywords

Process management, process approach, integrated management system, implementing a process approach, use of a process approach, quality management, organisation.

Obsah

Úvod.....	12
1 Procesní řízení.....	13
1.1 Proces.....	13
1.2 Popis systému stávajících procesů.....	14
1.3 Principy procesního řízení	15
1.4 Integrovaný systém managementu.....	15
1.5 Zavádění procesního řízení.....	16
1.6 Procesní cyklus	18
1.7 Monitorování a měření výsledků	19
1.8 Nástroje pro řízení kvality výrobku	20
2 Procesní přístup a dnešní trh.....	23
2.1 Dynamika trhu	23
2.2 Výhody procesního řízení	24
2.3 Vybrané nástroje	24
3 Průzkum v současné organizaci.....	26
3.1 Základní informace	26
3.2 Procesní řízení v organizaci	26
3.3 Realizace produktu	29
3.4 Interní audity, údržba	30
3.5 Měření, neshody, zlepšování	30
3.6 Tok informací	31
4 Zhodnocení stavu procesního řízení v organizaci a doporučení ke zlepšení.....	32
4.1 Stanovení podmínek pro posuzování	32
4.2 Vyhodnocení a doporučení autorky	33
4.3 Vlivy na procesní řízení v organizaci	36
4.4 Obecná doporučení pro organizace.....	38
5 Příklad analýzy neshod	40

6	Aplikační příklad	45
6.1	Popis situace	45
6.2	Možná řešení.....	45
7	Závěr	48
	Použitá literatura.....	50
A	Příloha – Popis procesu	52
B	Příloha – Výstup z montážní zkoušky	53

Seznam obrázků

Obr. 1	Organizační schéma podniku.....	27
Obr. 2	Mapa procesů v podniku, jak je uvedena v příručce	28
Obr. 3	Nová mapa procesů podle autorky	33
Obr. 4	Návrh organizační struktury dle modelu procesů	37
Obr. 5	Modifikovaný Paretův diagram	41
Obr. 6	Aplikovaný diagram příčin a následků na vybraný příklad pro Technický úsek .	41
Obr. 7	Aplikovaný diagram příčin a následků na vybraný příklad pro Výrobní úsek.	42
Obr. 8	Diagram PDPC pro snížení počtu neshod v Technickém úseku	43
Obr. 9	Diagram PDPC pro snížení počtu neshod ve Výrobním úseku.....	43
Obr. 10	Organizační struktura fiktivního podniku.....	45
Obr. 11	Příklad zmapování hlavního procesu pomocí vývojového diagramu.....	47

Seznam tabulek

Tab. 1	Uspořádání témat Lean Canvas v tabulce.....	25
Tab. 2	Zpracované podklady pro Paretův diagram.....	40

Seznam použitých zkratk

ČSN	Česká technická norma
EMS	Environmental Management System (Environmentální systém managementu)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní společnost pro standardizaci)
IT	Informační technologie
MTZ	Materiálové a technické zásobování
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
QI	Informační systém užívaný ve vybrané organizaci
QMS	Quality Management System (Systém managementu kvality)
TÚ	Technický úsek
VÚ	Výrobní úsek

Úvod

Může se zdát, že procesní řízení je otázkou posledních několika let. Avšak své základy má již ve 20. století. Největším problémem bývá přechod z předchozího funkčního přístupu, který má své počátky již v 18. století, kdy vyšlo první ucelené ekonomické dílo Adama Smithe [Janíček, Marek 2013, s. 556]. Vychází ze základní dělby práce podle specializace a dělí výrobu na ty nejzákladnější činnosti. Díky tomu vznikaly funkční celky, které se orientují pouze na jednu část výroby. Tento pohled přetrvával poměrně dlouho, někde trvá ještě dnes, navzdory novým předpisům. Procesní přístup byl celkem zásadní změnou v chápání chodu celé organizace. První nápady a počiny tímto směrem proběhly ve 20. letech 20. století. Management byl v té době ještě velmi amatérský a tak F. W. Taylor jej chtěl formulovat jako vědní disciplínu [Langerová 2009]. Největší rozvoj nastal v 90. letech 20. století, kterému také napomohl velký vývoj informačních technologií, které otevřely nové možnosti ve zpracování velkých souborů dat. Díky novým aplikacím, které stále více zjednodušují manuální práci, probíhá vývoj až dodnes. Do těchto podmínek se také přidává dynamický trh, který organizacím ztěžuje uchycení se a klade vyšší nároky na produkty.

Tato práce se zabývá tématem procesního řízení, s jehož základy je možno se seznámit v její teoretické části. Po tomto úvodu bude přecházet do vybrané organizace, kde se snaží zjistit stav procesního řízení a jeho opravdové využívání v praxi. Z poskytnutých podnikových dokumentů a informací bude popsán procesní přístup organizace a příslušné tematické oblasti. Pomocí nabytých informací z předchozích částí bude vytvořeno zhodnocení procesního přístupu v dané organizaci prostřednictvím vlastních stanovených okruhů. Následně mohou být vyvozena a určena obecná doporučení pro malé až střední organizace s procesním přístupem, nebo s plánem zavést jej. Na závěr samotného zpracování budou uvedeny praktické příklady využití vybraných nástrojů nejen managementu kvality a jednoduchý aplikační příklad použití procesního přístupu.

1 Procesní řízení

Důležitou součástí dnešního managementu kvality je zaměření na procesy a jejich řízení, oproti minulosti, kdy se kladl důraz především na výrobu výsledného výrobku. Procesní řízení přispívá k efektivnosti celého systému managementu kvality a k následné spokojenosti zákazníka. Pro pochopení samotného řízení procesů je potřeba dobře znát následující základní pojmy.

- **Zdroje/Vstupy**

Jsou potřebné pro začátek samotného procesu a dále i v jeho průběhu. Mohou být tvořeny výstupy z předchozího procesu. Jsou to např. výkresy výrobku s popsányými vstupními materiály, polotovary, pracovníci, finance, časový plán.

- **Výstupy**

Z procesu vycházejí meziprodukty (polotovary), hotové výrobky, služby. Mohou být konečné (to, co zákazník požadoval), nebo jsou určeny pro další zpracování (pro další proces).

- **Činnosti**

Je to sled úkonů, neboli postupy, které vykonávají jednotliví pracovníci, zařízení, případně jednotlivé útvary podniku na požadovaném produktu.

1.1 Proces

Jak je řečeno v [ČSN EN ISO 9001:2009, s. 11]: „...činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy, lze považovat za proces.“ Z definice je patrné, že proces sám se dále skládá z jednotlivých činností, díky kterým postupně dosahuje požadovaného produktu. Jednou ze základních charakteristik procesu je, mimo jiné, jeho opakovatelnost. Předpokládá se, že díky i malé změně vstupů se dá proces používat pro více produktů (variabilita) a tím se neustále opakuje. Je třeba také zmínit, že v těchto místech výroby/zpracování vzniká přidaná hodnota, o kterou každý podnik usiluje a tak je efektivnost výroby na místě.

Definice z [Řepa 2012, s. 15] přináší další náhled na proces, „...podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách“. Zde se objevuje důležitý pojem „objektivně“. Podmínky, za kterých je proces prováděn, se mohou nepatrně lišit s každým výrobkem. Je tedy nutné objektivně určit meze, ve kterých je možné

proces opakovat, poznat možné odchylky v postupu, které stále splňují původní cíl a zahrnout je tak do procesu.

Proces se tedy musí detailně popsat a nestačí využít pouze předchozí pojmy. Důležité je také určení odpovědné osoby – vlastníka. Tento zaměstnanec (většinou vedoucí pracovník) má proces na starosti a zodpovídá za dosažení předepsaných cílů. Dále by měl poskytovat informace o jeho fungování neboli monitorovat. Měl by také mít pravomoc do procesu zasahovat, aby mohl výsledek ovlivnit.

Jak již bylo naznačeno, během chodu procesů musí probíhat také jejich **měření a monitorování**. Měření je dle [ČSN EN ISO 9001:2009, s. 3]: „*zjištění velikosti, rozsahu, nebo stupně (něčeho) srovnáním s normalizovanou jednotkou nebo objektem známé velikosti*“. Monitorování je pak opakovaně zaznamenávané měření a jeho následné vyhodnocení (určení odchylek, nepřesností). Tyto záznamy pak slouží i pro následné návrhy pro zlepšení.

Procesy mají různé důležitosti a dají se členit do několika skupin. Z literatury [Řepa 2012, s. 32] lze volit rozdělení dle základní charakteristiky i kvůli zaměření v praktické části této práce. A to na:

- **Hlavní/klíčové/realizační procesy**

Ty plní hlavní cíle podniku. To, čím se podnik zabývá a co chce poskytovat zákazníkům. Jsou pro každou organizaci specifické a probíhají napříč celou organizací. Vstupem jsou požadavky zákazníků a výsledkem jsou poskytované produkty s přidanou hodnotou.

- **Podpůrné procesy**

Zabezpečují klíčovým procesům zdroje v podobě např. financí, dostatku pracovníků, informačních toků atp. Napomáhají hlavní procesy uskutečnit pomocí svých výstupů.

1.2 Popis systému stávajících procesů

Pro začátek, před samotným zavedením procesního řízení, je třeba zmapovat procesy, které již fungují, a dobře je popsat včetně všech charakteristických znaků a vzájemných návazností. K tomu slouží **procesní modelování**. Je založeno na grafickém vyjádření procesů s doplňujícími informacemi. Do modelu se zahrnují jen podstatné, zjednodušené informace, znázorňující současný stav systému. To pro lepší názornost a orientaci v něm. Navzdory všemu jsou zároveň při modelování důležité i detaily, jelikož se mo-

hou v procesech skrývat chyby a neefektivní činnosti, které nejsou na první pohled zřejmé.

Postup při samotném modelování je vždy od celku k detailům. Nejprve je vhodné určit skupiny, nebo oblasti procesů. Jsou to takové procesy, které na sebe navazují a mají dosáhnout hlavního poslání organizace. Pokud jde o složité procesy (velká organizace), je možné rozdělit je dále na podprocesy. Konečnou popisovanou jednotkou jsou jednotlivé činnosti/postupy, navazující na sebe. Jako další se určí skupiny vedlejších procesů, které umožňují hlavní procesy naplňovat. Na závěr je také nutno provést kontrolu vytvořeného modelu a jeho objektivnosti.

Dále je velmi důležité navrhnout a určit šablonu pro jednoznačný a srozumitelný popis, kterou se bude zpracování každého procesu řídit. Hotové namodelované procesy dále slouží k procesní analýze a tedy i k nalezení jejich nedostatků. Jsou tedy podkladem pro zlepšování.

1.3 Principy procesního řízení

Pro správné řízení procesů je nutné, jak je uvedeno [Grasseová a kol. 2008, s. 43], ovládat tři základní principy. V první řadě je nutné mít **znalost procesů**. V podniku musí být vědomosti o jeho procesech a to včetně vstupů, výstupů a zdrojů. Jak se spotřebovávají a mění vstupy ve výstupy a co k tomu je během procesů potřeba. Další částí je **ověřování činností pro přeměnu vstupů na výstupy**. Z toho vyplývá, že činnosti každého procesu jsou definovány a dobře popsány, obsahují výkonnostní hodnoty. A za třetí je to **monitorování, měření a následné zlepšování**, o což se starají vlastníci procesů. Tím dochází i k optimalizaci.

1.4 Integrovaný systém managementu

Pro zajištění správných cílů jednotlivých procesů je nutno znát samotné cíle a poslání organizace. Strategické plánování má definovat smysl, účel, ale i silné a slabé stránky podniku. Je však důležité v tomto plánování především zohlednit zákazníka, neboť to je podstatou managementu kvality. Od toho se pak odvíjí výsledný chod klíčových procesů, které v podstatě pokrývají celou tuto oblast.

Jak již bylo řečeno, procesní řízení má svůj základ v managementu kvality. Hlavními cíli tohoto řízení tedy je: větší adaptabilita na změnu poptávky, neboli zaměření se na zákazníka a na jeho požadavky; zvýšení efektivnosti výroby pomocí neustálého zlepšování; snižování nákladů a zvyšování zisku. Procesní přístup toto umožňuje díky pro-

pojení jednotlivých procesů pomocí jejich vzájemných vazeb. Stačí i malé působení managementu na tyto vazby a procesy se rychle přizpůsobí požadovaným směrem. Je tedy žádoucí, aby představitelé tohoto řízení měli správné znalosti a schopnosti.

V dnešní době již existuje více systémů (nejen systém managementu kvality), postavených na procesním přístupu. Díky tomu vznikají tendence tyto systémy slučovat do jednoho a přitom využít dalších výhod, které tato integrace přináší. Jedná se především o environmentální systém managementu (ČSN EN ISO 14001:2005) a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ČSN OHSAS 18001:2008). Tyto další systémy mají podobnou strukturu jako QMS a tak je jejich sjednocení příhodné.

Integrovaný systém managementu napomáhá spojit požadavky více norem tak, že je jejich plnění mnohem efektivnější. Řídí procesy pomocí společného monitorování, dovoluje spojení auditů v jeden, umožňuje společný sběr dat, zpřehledňuje dokumentaci, zvyšuje konkurenceschopnost podniku, zpřijemňuje zaměstnancům prostředí (bezpečnost, přehlednost, školení atp.).

Při tomto zavedeném systému tedy podnik má k dispozici hlubší záznamy z jednotlivých procesů (ve smyslu rozšiřovaných systémů). Jak je uvedeno [Veber a kol. 2010, s. 80], „*podnik disponuje veřejnými údaji nejen o kvalitě svých produktů, ale i o environmentální a o bezpečnostní stránce produkce a očekává se, že těmito směry povede pozitivní vývoj*“. Dá se tedy říci, že rozšiřující systémy obohacují procesy podniku o další aspekty, které jsou následně zkoumány a hodnoceny.

1.5 Zavádění procesního řízení

K zavádění procesního řízení může organizace přistoupit z mnoha důvodů. Nejspíše jí k tomu donutí vnější okolnosti, jako je trh. Pokud se nejedná o monopolní organizaci, je konkurence na trhu velmi silná a je třeba dynamicky reagovat na požadavky zákazníků s co možná největší rychlostí a předstihnout tak konkurenci. Anebo chce jednoduše optimalizovat svůj stávající stav a dospět k vyšší efektivitě svého chodu. Před samotným zavedením tohoto systému je však nutné provést několik přípravných opatření, jako je strategické naplánování, ale především i poznání fungování organizace, z něhož vyplývne určení a stanovení možných přínosů.

Samotné zavedení tohoto systému v organizaci se doporučuje [Řepa 2012, s. 139] provést ve formě projektu. V podniku může nastat několik situací, ty se dají pro znázornění redukovat na dvě. Za prvé může jít pouze o vylepšení stávajících procesů. Zmapuje se současný stav a navrhnou se pouze **optimalizační opatření**. V druhém případě se

se zaváděním systému postaví zcela nové procesy, kterým se vše přizpůsobí. Jde o **reengineering procesů**. V každém případě jde o zásadní změnu v podstatě fungování organizace.

Projekt zavádění procesního řízení se dá rozdělit do 5 fází:

- **Příprava projektu**

Příprava plánu samotného projektu – rozsah, hodnoty měřitelných výsledků, stanovení postupu, výběr vhodného a kvalifikovaného týmu. Proběhne plánování v rámci cílů organizace. Stanoví se přínosy a případné vize cílů pro organizaci. Kontroluje se soulad se strategií podniku.

- **Popis současného stavu procesů**

Musí se zachytit opravdu reálný obraz pro další objektivní postup. Je dobré spolupracovat s vedoucími pracovníky jednotlivých oborů. Stanoví se klíčové procesy v souladu s předchozím bodem. Naleznou se podpůrné procesy, které mohou být ze začátku obsaženy v klíčových procesech.

- **Procesní analýza**

Proběhnou analýzy zákaznických požadavků. Zkoumá se jejich plnění v původních procesech, pokud tomu tak není – podněty pro změnu. Zjišťují se nedostatky a neefektivní postupy procesů.

- **Návrh změn pro cílový stav procesů**

Na základě předchozího bodu se navrhne krátkodobé a dlouhodobé zlepšení v místech, kde je proces neefektivní, nebo se odchyluje od cíle. Zpracuje se lepší plán chodu procesů, ideální stav, nová struktura organizace.

- **Příprava a následné zavedení změn**

Po zohlednění všech faktorů, včetně finančních nákladů a času, proběhne schválení projektu od vedení. Vytvoří se podklady pro jednotlivé zaměstnance. Stanoví se ověřování v provozu (např. pouze v jedné části výroby), kde se ověří proveditelnost a plynulost. Následně může proběhnout implementace nového systému, který zahrnuje mimo jiné školení zaměstnanců. Vypracuje se závěrečná zpráva o průběhu a výsledcích změn.

Celý projekt bude určitě časově náročný. Změny se v organizaci projeví až po nějaké době. Poté, co se vše ustálí, zaměstnanci si zvyknou a věci se přizpůsobí. Pak by mělo začít nově zavedené řízení prokazovat kladné výsledky. Nicméně ani poté nemůže

zůstat systém ponechán sám sobě. Řízení je nutné neustále provádět a stejně tak jeho zlepšování.

1.6 Procesní cyklus

Po zavedení procesu do chodu organizace se nesmí upustit od jeho dalšího sledování. Zavedení ještě neznamena, že už je vše v pořádku. Během chodu organizace se totiž může zjistit, že proces plně nevyhovuje všem potřebám (má být efektivnější, podrobnější, rychlejší atd.), navíc každý trh prochází určitým vývojem a tím pádem i poskytování produktů je třeba aktualizovat a přizpůsobovat nové poptávce. Z toho se dá odvodit, že je třeba proces nadále vyvíjet.

Díky tomu vzniká jakýsi procesní cyklus, který se dokola opakuje. Má několik fází, které na sebe vzájemně navazují. Je tak možné proces neustále zlepšovat a přizpůsobovat.

- **Zavedení procesu**

Vytvářejí se nové podklady pro nový/zlepšený proces k aplikaci do chodu organizace. Sleduje se a popisuje se jeho průběh v současnosti, hledají se jeho komunikační cesty (předávání informací), analyzují se problémy, optimalizuje se na požadovaný cílový stav.

- **Zaběhnutí procesu**

Dle předchozích instrukcí se proces začne provádět. Následně se sleduje jeho chod. Zde se dá vysledovat, zda jsou správně nastavené meze, podmínky procesu a výkonnost pracovníků.

- **Ustálení procesu**

Neustálá kontrola by měla vést k nalezení stále menších nedostatků, následně k menším změnám a nakonec by mělo dojít ke stabilizaci procesu. Cílem je snižovat rozdíly mezi dosahovanými hodnotami a cíli procesu.

- **Obnova procesu**

Zde dochází ke zjištění, že se poptávka nově vyvinula a je potřeba se přizpůsobit novým požadavkům trhu. Ke změnám je možno přikročit různými způsoby – buď proces lehce upravit a pak ho neustále zlepšovat; nebo ho skokově přetvořit, či dokonce změnit na zcela nový proces.

Neustálé zlepšování je pomocným nástrojem managementu kvality. Jeden z nich je znám pod zkratkou **PDCA** (Plan, Do, Check, Act). Z názvu vyplývá jednoduchý sled

slov – „plánuj, dělej, ověřuj, jednej“. Cyklus procesu je tomu svým způsobem velmi podobný a návaznost mezi hesly je celkem intuitivní. V zásadě se jedná o neustálou kontrolu či zpětnou vazbu, její vyhodnocení a následné zavedení optimalizačních opatření, vedoucích ke zlepšení, což se dá aplikovat nejen na probíhající procesy, ale i jako sebereflexe samotných zaměstnanců a dalších projektů. Jedná se tedy o kontinuální přizpůsobování, zlepšování.

Možnost skokově změnit proces je trochu náročnější a složitější, ale logicky se nemusí dělat tak často, jako neustálé zlepšování, tedy mimo rutinní činnost. Je možné buď stávající proces znovu navrhnout se zásadnějšími změnami (takzvaný redesign), anebo stávající proces zrušit a vytvořit nový, s novým pohledem na věc, případně s úplně novým cílem (reengineering procesů).

1.7 Monitorování a měření výsledků

Nemělo by se zapomenout na správné monitorování a měření vykonaných změn. Může se také stát, že navržená změna nepovede ke zmenšení odchylek, ani ke zvýšení výkonnosti. Je třeba objektivně srovnávat jednotlivé naměřené parametry s předem určenými požadovanými výsledky.

Tyto činnosti mají svůj základ už v normě [ČSN EN ISO 9001:2009, s. 28], kde je uvedeno: „*Organizace musí monitorovat a měřit charakteristiky tak, aby si ověřila, zda byly požadavky na produkt splněny. Toto musí být prováděno v příslušných etapách realizace produktu v souladu s plánovaným uspořádáním činností. Musí být udržovány důkazy o shodě s přejímacími kritérii.*“. Z textu plyne několik důležitých pojmů, na které jsou činnosti zaměřeny. Výsledky měření a monitorování slouží k porovnání s požadavky zákazníků na daný produkt. Měření musí probíhat během celého procesu realizace (od začátku až po dokončení). Všechny tyto údaje se musí dokumentovat a ukládat jako důkaz shody. Monitorování a měření je možné provádět na různých prvcích, týkajících se splnění požadavků – na zákaznících, na procesech a na produktech.

Míra spokojenosti zákazníků je velice důležitou informací pro podnik. Bohužel mnoho z nich na toto kritérium zapomíná a s prodejem produktu končí jejich veškerý zájem o zákazníky. Je potřeba nalézt způsob získávání informací od zákazníků, co se týče jejich spokojenosti se zakoupeným produktem. Může ho obstarat externí specializovaná firma nebo sama organizace, která produkt poskytuje. Klasické způsoby získání takových informací probíhají prostřednictvím dotazníků (ať už papírových, nebo rozesílaných on-line), pomocí rozhovorů (při jednáních, setkáních, výstavách), anebo pomocí

bezplatných linek či prostřednictvím e-mailů. Nakonec, po získání těchto informací, je důležité je dále zpracovat a vyvodit z nich objektivní závěry, díky kterým lze následně upravit požadavky na výsledný produkt.

Pro měření výkonnosti procesů je potřeba znát nejdříve jejich požadované hodnoty, které určí management organizace. Výsledkem jsou údaje, zda za dané období bylo splněno očekávání ve výkonnosti, ze kterých je možno vytvořit podklady pro další zlepšování, viz procesní cyklus.

Nakonec měření a monitorování produktu je dalším důležitým faktorem. Slouží především k prokazování kvality. Tento typ kontroly je možné rozdělit podle toho, ve které etapě životního cyklu produktu se provádí. Jedná se o kontroly předvýrobní, výrobní a povýrobní. Pro organizace je někdy velmi těžké zvolit tu správnou etapu, protože tyto kontroly jsou většinou finančně nákladné. Dnes by se častěji měla používat kontrola v předvýrobní etapě. Ta vede k preventivním opatřením, která musejí být dostatečná, aby nevznikaly zbytečné náklady, spojené s neshodnými výrobky.

1.8 Nástroje pro řízení kvality výroby

Protože zlepšování a měření kvality produktů je neustále potřeba vykonávat, vzniklo za tímto účelem několik užitečných nástrojů. Obecně se dělí na 7 starých nástrojů řízení kvality, 7 nových nástrojů. Dále existuje mnoho metod, podporujících řízení kvality, některé jsou však značně náročnější na zpracování.

7 starých nástrojů řízení kvality produktu v Japonsku sestavil pan Ishikawa. Často mají jednoduchou grafickou podobu a nevyžadují ve své podstatě žádné větší odborné znalosti. K podrobnějšímu popisu jsou vybrány následující. Ty poslouží v další části zpracování této práce.

- **Vývojový diagram**

Je jednoduchou grafickou pomůckou, která se používá především v předvýrobní etapě. Zobrazuje proces jako posloupnost po sobě jdoucích činností. Zahrnuje také rozhodovací logiku (ano/ne), kde se může diagram větvit. Napomáhá odhalovat problémy ve sledu činností a lépe je tak kontrolovat. Jak je uvedeno [Svozilová 2011, s. 329], tyto diagramy se dají použít např. pro analýzu procesů a procesních toků informací či materiálu, vyhledávání nelogičnosti a špatných vazeb mezi dílčími aktivitami, analýzu rozdělení odpovědnosti práce.

- **Diagram příčin a následků**

Známý také jako Ishikawův diagram nebo „Rybí kostra“, je nástroj pro zjištění všech možných příčin daného problému v souvislostech. Jak se píše [Veber a kol. 2010, s. 267], „*napomáhá také určit podstatu zkoumaného problému, tvoří podklad pro následné určení důležitosti jednotlivých příčin a pro úvahy jejich odstranitelnosti*“. Diagram tedy poskytuje celistvý pohled na zkoumanou realitu.

Nejprve je nutné definovat problém, ke kterému je potřeba nalézt příčiny. Poté se pomocí specifikovaných vodících slov hledají příčiny z jednotlivých oblastí. Ty jsou připojeny šipkou k danému tématu. Tyto příčiny se mohou dále dělit. Takto se postupuje, dokud se nevyplní celý diagram. Ke každé oblasti musí být něco připojeno. Tento diagram se hodí pro týmové zpracování.

- **Paretův diagram**

Napomáhá zaměřit se na problémy podle jejich důležitosti a četnosti. Využívá Paretův princip, který říká, že 80 % všech neshod vzniká z 20 % příčin. Vede tedy k efektivnímu nalezení příčin a jejich řešení.

Diagram vychází ze záznamu četnosti neshod (problémů). Dle nich se neshody seřadí (od nejčastější). Z těchto údajů se ke každé položce dopočte kumulativní četnost a relativní kumulovaná četnost v %. Vytvoří se graf s osou x (neshody) a dvěma osami y po obou stranách (počet neshod, relativní kumulativní četnost). Ke každé neshodě se vyznačí příslušné dvě hodnoty do grafu. Vznikne Paretův diagram, kde je zobrazena Lorenzova křivka. Na pravé straně se vyznačí 80 % a zanesou se do Lorenzovy křivky, vznikne bod zlomu. Z tohoto bodu se vynese kolmice k ose x . Všechny neshody, ležící nalevo od této úsečky, představují důležité neshody. Tyto neshody je potřeba snižovat a řídit.

Dále vzniklo **7 nových nástrojů** řízení kvality produktu, jako reakce na ekonomické dění v 70. letech 20. století. Jsou většinou určeny k týmovému zpracování. Jsou poměrně jednoduché a rychlé. Pro tuto práci jsou vybrány některé z nich.

- **Diagram PDPC**

Rozhodovací strom (Process Decision Program Chart) je důležitou součástí aktivního přístupu k plánování. Díky tomuto jednoduchému nástroji lze odhalit neočekávané události. Zároveň zahrnuje návrhy na protiopatření. O tyto informace je vlastně rozšířen stromový diagram.

Základem je požadovaná událost (např. širší nabídka), k té se vypíší problémy, které mohou nastat (např. nedostatek zákazníků). Nakonec se navrhne protipatření, které bude možné následně aplikovat a povede k odstranění nebo minimalizaci problému nebo neshody (např. zvýšení propagace).

2 Procesní přístup a dnešní trh

Dnešní konkurence na trhu je opravdu vysoká a to zejména v oblasti „nejnižší ceny“ [Košturiak 2014]. Podniky se předhánějí v dosažení nejnižších nákladů na výrobu, aby mohly zákazníkům nabídnout co nejnižší ceny za jejich produkt. Jedná o tzv. štíhlé podniky, které na přání zákazníka dokáží velmi rychle a flexibilně zareagovat (optimalizovat procesy) bez zbytečného plýtvání. Organizace si dnes konkurují spíše samotným procesem výroby, než výsledným produktem. Tím, jak rychle dokáží uvést na trh svůj výrobek. Vznikají tedy nové způsoby, jak na trhu lépe uspět.

2.1 Dynamika trhu

Jak pojem dynamika napovídá, trh 21. století se stále mění. Nic není dlouho statické, produkty mají kratší životnost na trhu. Dle [Pilík 2007, s. 15–17] se dá dynamika trhu popsat následujícími příčinami: výměna zboží je mnohdy levnější než jeho oprava; prudce roste počet různých druhů výrobků; roste počet registrací ochranných známek a patentů; lidé jsou přesyceni reklamou, což komplikuje uvedení nových výrobků na trh a také možnost zaujmout zákazníka. Navíc se v podstatě smyly hranice mezi zeměmi světa a trh se stává v některých oblastech mezinárodním.

Jednou z dalších příčin dynamického trhu je rozvoj informačních technologií. Informovanost zákazníků je širší. Na internetu si každý může vyhledat a srovnat jednotlivé produkty a vybrat si ten nejvhodnější. Rychlost šíření a zpracovávání informací je rychlejší. A tak se zkracuje doba mezi přijatým požadavkem zákazníka a poskytnutým produktem.

Jak bylo řečeno, dnešní trh nutí v mnoha případech podniky snižovat ceny svých produktů a to až do neúnosné míry. Výrobny se přesouvají do jiných zemí s levnou pracovní silou. To oslabuje místní průmysl a zaměstnanost. Místní podniky tak v mnoha odvětvích s touto nasazenou cenou nemohou vůbec soupeřit, a tak hledají nové směry a uplatnění. Pracovníci hledají novou přidanou hodnotu, kterou by mohli zákazníka zaujmout.

Dynamický trh také nutí ke změně plánování. Oproti dřívějším dlouhodobým plánům se teď uplatňují spíše plány na kratší časové úseky. Strategické plánování podniků musí být tedy více pohotové a musí se snažit předpovídat budoucí pohyb trhu.

2.2 Výhody procesního řízení

Dobře zavedené procesní řízení umožňuje jednodušší a rychlejší přizpůsobení na změnu zákaznickou požadavku. Procesy na sebe vzájemně navazují a jsou mezi sebou v různých vztazích. Pokud se tedy pozmění vstupní informace/materiály/požadavky na začátku, měly by změny mezi procesy jednoduše plynout, protože výstupy jednoho jsou často samotnými vstupy do dalšího. Navíc správné řízení procesů zahrnuje zlepšování a jejich monitoring. Jak bylo řečeno dříve, jde o další prvek, který napomáhá snižovat plýtvání zdrojů, financí atp. Přináší také podklady pro srovnávání s minulými obdobími, pro sledování vývoje a tvoří podklady pro budoucí plánování. V případě, že podnik navíc disponuje certifikátem o zavedeném systému, dává tím zákazníkovi jakousi částečnou jistotu o kvalitě produktu. Napomáhá tedy přilákat zákazníka k výběru daného podniku.

Pro podniky je výhodné v prostředí dynamického trhu procesní přístup uplatňovat. Rychlost přizpůsobení, uvedení výrobku na trh, ale i rychlost předpovídání je totiž v mnoha ohledech velikou výhodou, jak říká jednoduché rčení: „*Kdo dřív přijde, ten dřív mele*“. S rostoucí konkurencí roste obtížnost pro zaujetí zákazníka, a jak již bylo řečeno, zavedené procesní řízení navíc zaručuje vyšší kvalitu.

2.3 Vybrané nástroje

Ani správné procesní řízení však nezaručuje úspěch na trhu. Jeho hlavní účel je vyšší kvalita produktu, jak už napovídá jeho původ v managementu kvality. Podnik musí také umět svůj produkt udat a přesvědčit zákazníka o jeho výběru.

Základem by mohla být např. **SWOT analýza**, která umožňuje zjištění základních rizik a příležitostí a to jak v prostředí samotné organizace, tak v prostředí trhu (konkurence). Její zpracování může proběhnout i v týmu třeba pomocí brainstormingu (rozvíjení myšlenek k tématu). Základem je tabulka o čtyřech políčkách, která představují zmíněná 4 témata, ta se postupně podle nápadů vyplňují. Důležité je, že zahrnuje rizika, jelikož ta nesmí být při řízení organizace opomenuta.

Dále je nutné si uvědomit, že čím složitější je plán na výrobu produktu, tím je také proces delší a nákladnější. Čím více detailů se přidá, tím více se za ně zaplatí. Zákazníka většinou nezajímá, jak složitě a pracně je produkt vyroben. Zajímá ho samotný produkt, zda odpovídá jeho představám a požadavkům.

Existuje několik jednoduchých nástrojů, které lze aplikovat v mnoha odvětvích a ve většině případů se také uplatní. Mezi takové patří **princip KISS** (Keep It Simple,

Stupid), neboli „*Zachovej jednoduchost, hlupáku*“ [Jemelka 2014]. Platí tedy pravidlo zachovat co nejjednodušší plán, protože cokoli je přidáno navíc (z vlastní iniciativy), zákazník vůbec nepožaduje. Výsledné finanční ohodnocení zůstává stejné a tak není třeba přidávat nepotřebné detaily, které navyšují čas a náklady.

Dalším velice podobným je **princip Occamovy břitvy**, který říká „*Pokud pro nějaký jev existuje více možností jeho vysvětlení, je dobré upřednostnit to nejméně komplikované*“ [Jemelka, 2014]. Tento princip se opět využívá v mnoha odvětvích, včetně vědních disciplín. Říká, že pokud se vyskytuje mnoho plánů/teorií, které mají stejný výsledek, je nutno vybrat tu nejjednodušší.

Lean Canvas je lehce náročnějším nástrojem a jeho autorem je Ash Maurya. Jedná se o jednostránkový názorný podnikový model. Napomáhá s výběrem oblasti, na kterou je nutné se zaměřit a věnovat se jí v rámci jednoho plánu. Skládá se z devíti složených rámečků, které reprezentují následující pojmy [Croll, Yoskovitz 2013, s. 32–33]: 1. Problémy (i ve smyslu nápady/projekty), 2. Skupiny zákazníků, 3. Jedinečná cenová nabídka, 4. Řešení, 5. Marketingové cesty, 6. Zdroje příjmů, 7. Struktura nákladů, 8. Klíčové hodnoty, 9. Neférové výhody. Tyto pojmy se vyplňují dle očíslování, avšak v tabulce nejsou takto uspořádány, viz *Tab. 1*. Nejprve se vyplní políčka tak, aby znázorňovala současný stav na nějakém stávajícím projektu/nápadu/problému, nemusí se vyplnit vše. Poté začne fáze experimentování, kdy se prochází celá tabulka podle čísel znovu a snaží se vymyslet návrh změny tak, aby byla všechna políčka vyhodnocena jako úspěšná. Jedná se o velice názorný nástroj, jehož výsledkem je shrnutí nejdůležitějších informací, včetně jejich vazeb, do jediné stránky.

Tab. 1 Uspořádání témat Lean Canvas v tabulce [Croll, Yoskovitz 2013]

1	4	3	9	2
	8		5	
7			6	

3 Průzkum v současné organizaci

Mnoho podniků se snaží splnit současné požadavky na řízení. Zavádějí tyto systémy do svého chodu a získávají certifikáty příslušných norem. Není to však vždy tak jednoduché, jak se zdá. Jak tedy funguje systém procesního řízení doopravdy?

3.1 Základní informace

Český podnik, ve kterém probíhal průzkum, si nepřeje být konkrétně jmenován, kvůli citlivosti některých informací a tím pádem následnému možnému poškození.

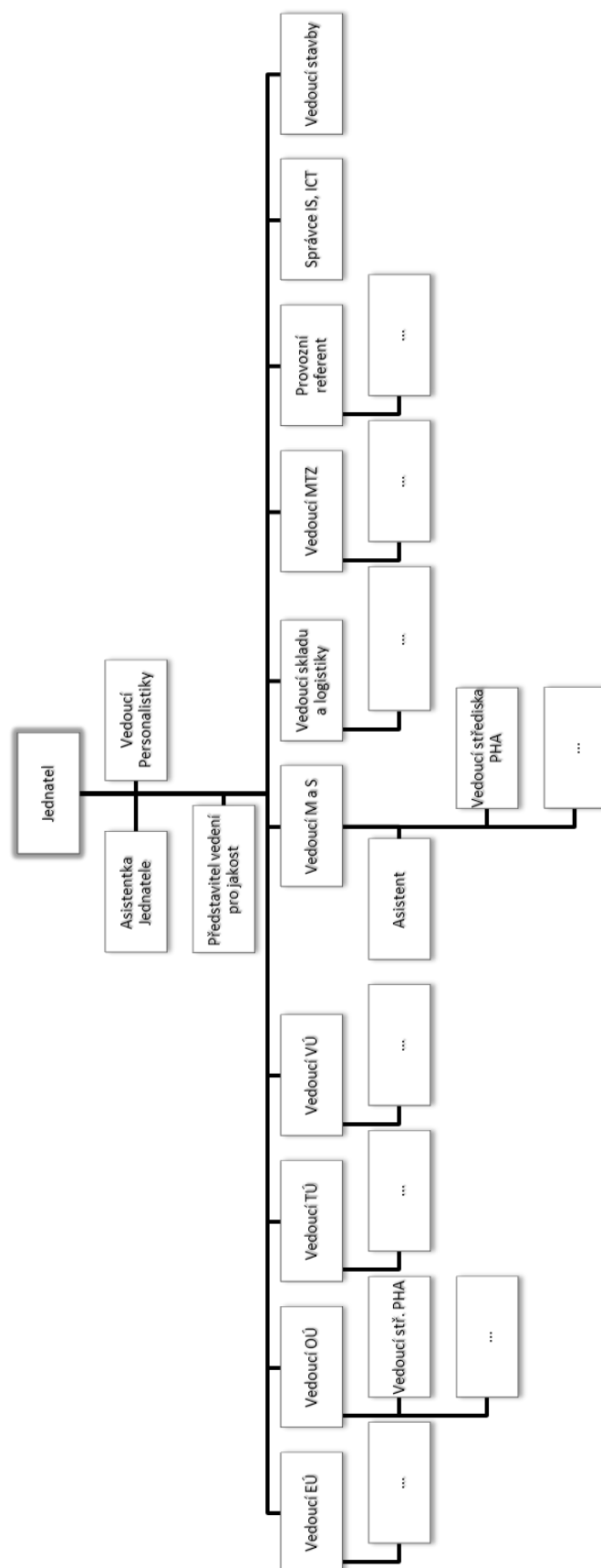
Byl založen v 90. letech 20. století. Soustředí se především na realizaci výtahů a zdvihacích zařízení všech typů – od nákladních po osobní. Výroba se dá rozdělit do dvou skupin – typové a atypické. V prvním případě se jedná především o rekonstrukce v obytných domech. Jejich realizace trvá průměrně 14 týdnů. Atypické výtahy jsou vytvářeny dle přání zákazníka. Doba výroby je tedy prodloužená na průměrných 20 týdnů. Společnost má další přidruženou výrobu. Tou se tato práce nebude zabývat.

Počet zaměstnanců se pohybuje pod 100. Podnik má centralizovanou, liniovou organizační strukturu, jak ukazuje *Obr. 1*. Funguje zde přímá rozhodovací pravomoc a zodpovědnost přímému nadřízenému. Celkový obrat podniku každým rokem roste.

V roce 2006 zde byl zaveden podnikový informační systém. Systém poskytuje ve-lice široké využití.

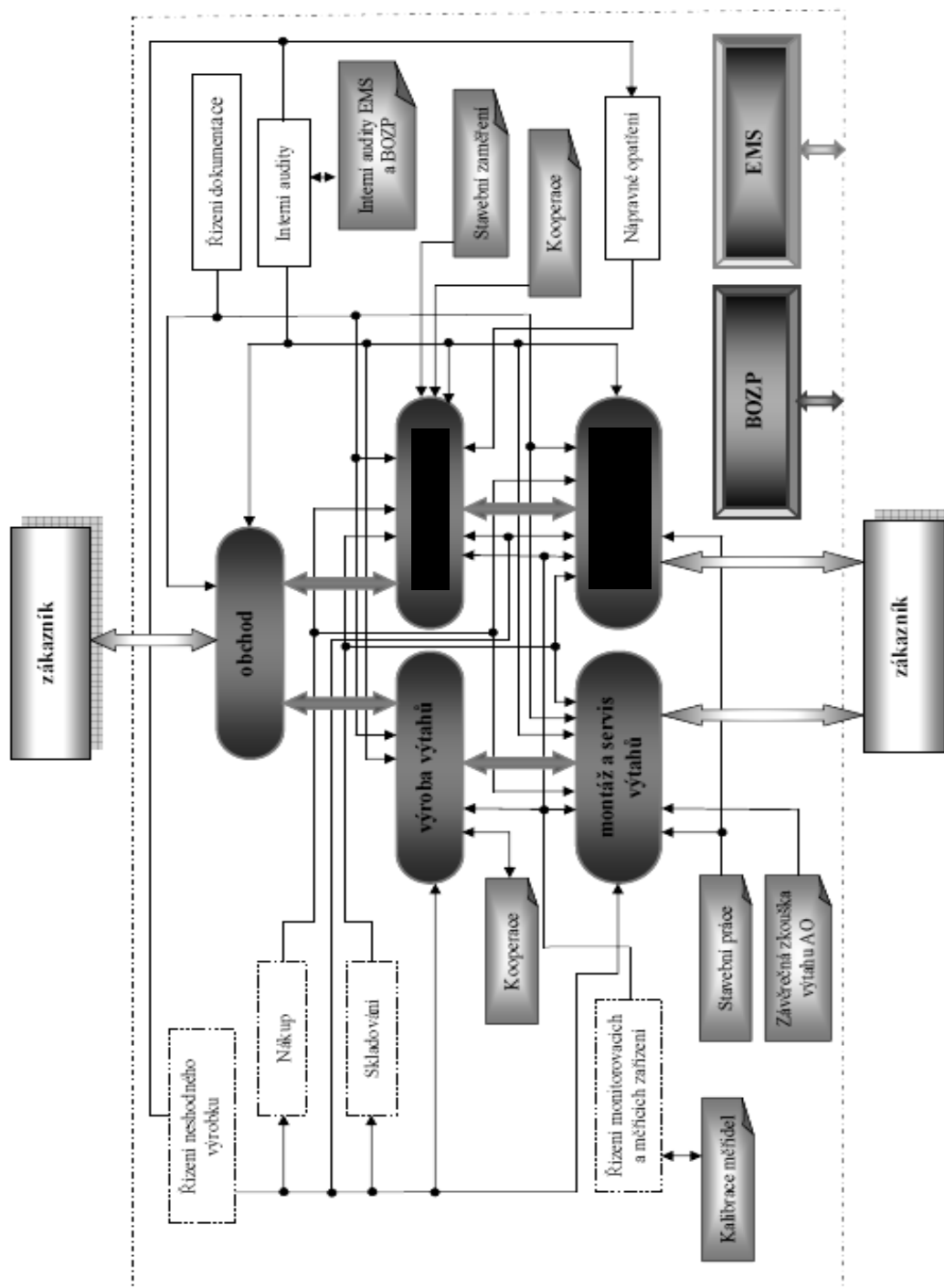
3.2 Procesní řízení v organizaci

Systém ISO 9001 zde byl založen v prvních letech 21. století, následně byl zaveden systém ISO 14001 a naposledy systém OHSAS 18001. Pro všechny systémy organizace pravidelně obnovuje své certifikáty. Tyto systémy jsou integrovány do společného celku s jednou příručkou. Dále jsou součástí organizačních směrnic. Současná příručka, ze které bude práce čerpat, je platná od prosince roku 2011, ale pracuje se na její revizi kvůli aktualizaci některých dat. Mezi hlavní účely příručky patří: popis integrovaného systému managementu v podniku a jeho uplatnění; orientace na spokojenost zákazníků, jednatele a zaměstnanců.



Obr. 1 Organizační schéma podniku [Vlastní zpracování]

Společnost má procesy v příručce rozdělené na realizační (hlavní) a outsourcingové (vedlejší). Vlastní vedlejší procesy podnik nemá. Zpracovaná mapa procesů, včetně jejich vazeb, je zobrazena na *Obr. 2*.



Obr. 2 Mapa procesů v podniku, jak je uvedena v příručce [Dokumentace podniku]

V *Příloha – Popis* procesu je vidět konkrétní zhotovený popis procesu „Montáž a servis výtahů“, jak je uveden v Příručce kvality. V tabulkovém uspořádání jsou jasně znázorněny dílčí činnosti, vstupy, výstupy, majitel procesu atd. Jedná se však pouze o hrubý přehled stavby procesu. Informace jsou velmi obecné.

Integrovaný systém managementu má zde celkem 3 úrovně dokumentace. Samotná příručka integrovaného systému v podniku je dokumentací 1. úrovně. Jednatel schvaluje vytištěný originál tohoto dokumentu svým podpisem. Dále je příručka dostupná v elektronické verzi. Pokud jsou v příručce provedeny nějaké změny, musí o nich být všichni zaměstnanci informováni elektronickou formou a je jejich povinností se s nimi seznámit.

Na 2. úrovni jsou organizační směrnice, které mají podrobně popisovat a informačně doplňovat procesy, díky kterým podnik zajišťuje splnění všech požadavků. Před jejich vydáním jsou schváleny jednatelem společnosti. Směrnice mají jednotnou strukturu, zahrnující odkazy na další potřebné dokumenty.

3. úroveň tvoří záznamy, které dokumentují činnosti, ovlivňující plnění nároků na kvalitu atp. Ty tvoří důkazy o splnění předepsaných požadavků.

3.3 Realizace produktu

Důležitá je také znalost průběhu zhotovení poskytovaného produktu. Samotný chod zakázky totiž nastiňuje hlavní procesy. Probíhá ve stručném popisu následovně.

Obchodní úsek buď sám nabízí služby své organizace, anebo je sám poptán. Pokud je nalezen potenciální zákazník, je s ním projednána specifikace požadavků na produkt. Pokud je nalezeno řešení, vhodné pro obě strany, proběhne nákladové a časové plánování. Následně je uzavřena Smlouva o zhotovení díla. Dle typu zvoleného produktu a požadavků proběhne v technickém úseku zhotovení výkresů. Ty jsou předány do výrobních dílen, kde proběhne příprava částí, zde vyráběných. Na základě odváděcích lístků a výstupní kontroly tento úsek dokončí svou práci a předá díly do expedičního skladu. Mezi tím jsou další komponenty produktu dle kusovníku dílů objednány u externích dodavatelů úsekem MTZ (Materiálně technického zabezpečení). Dle smlouvy a stavební připravenosti místa instalace se připravené komponenty vyskládňují podle požadavků montáže. Po samotné montáži provede revizní technik zkoušku a nakonec je provedena zkouška autorizovaným externím pracovníkem, který udělí danému výtahu certifikát. Na základě těchto zkoušek je sepsáno Prohlášení o shodě. Následně dochází

k předání díla zákazníkovi, včetně všech dokumentů. Během toho je zhotoven Zápis o předání produktu. Nakonec je navržena a předložena Servisní smlouva o dílo v rámci záruky.

3.4 Interní audity, údržba

V podniku probíhají interní audity pravidelně minimálně jednou ročně. Vedoucím interním auditorem je představitel vedení pro kvalitu, který složil zkoušky v tomto oboru a má oprávnění tyto audity vykonávat. Vedoucí auditu vybere a vyškolí svůj tým, který mu pomáhá. Následně se zvolí harmonogram postupu auditu. Pro vykonávání interních auditů je vypracována speciální organizační směrnice. Z každého auditu jsou vypracovány zprávy, které jsou jedním z podkladů pro zlepšování a případná nápravní opatření.

V podniku jsou využívány stroje, jako např. děrovací stroj, lisovací stroj atp. Údržba zde probíhá plánovaná a to: jednou ročně velká údržba, jako je obnovení stroje, nebo modernizace; jednou měsíčně pravidelná mazání, dolití oleje apod.; nakonec probíhají další údržby, týkající se jednotlivých strojů zvlášť.

3.5 Měření, neshody, zlepšování

Jak již bylo řečeno, probíhá zde kontrola komponent, které vycházejí z výrobního úseku a konečná kontrola před předáním hotového výrobku. Díky těmto kontrolám je možné zachytit jak neshodné výrobky před expedicí, tak odhalit nedostatky před předáním díla. V obou případech vznikají záznamy o neshodách. V *Příloze B* je uveden příklad jednoho z těchto dokumentů. Je to výstup z montážní zkoušky výtahu s uvedenými zjištěnými závadami a záznamem o odstranění, vše provedeno samotným podnikem.

Mimo jiné zde také probíhá monitorování, zlepšování procesů a interní audity. Dílčí činnosti se sledují v daných intervalech, z těchto záznamů pak probíhá vyhodnocení. V prosinci 2013 proběhlo hodnocení těchto monitorování představitelům vedení kvality a byly navrženy změny ve smyslu zlepšování.

V případě, že vzniknou neshodné výrobky, postup s jejich nakládáním zastřešuje směrnice Řízení neshodného výrobku. V takovém případě musí být informován představitel pro řízení kvality. Produkt je označen štítkem a vznikne Záznam o neshodném výrobku, nadbytečné výrobě a vícepráci. V něm se identifikuje výrobek, místo zjištění neshody, popis neshody, rozhodne se o vícepracích.

Pro vypořádání neshody jsou dvě možnosti – opravitelná vada, neopravitelná vada. Vše se zaznamená a nakonec se propočte celkové nákladové vyhodnocení

a identifikuje viník. Na škodní komisi se předloží jednotlivé případy k projednání, vznikne Protokol o škodě a rozhodne se o vypořádání neshody.

3.6 Tok informací

Podnik využívá podnikový informační systém, který tvoří základ toku většiny podstatných informací. Vznikají zde záznamy o nových zakázkách, o jejich plánovaném průběhu, o potřebných materiálech, pohledávkách, závazcích atp. Zastřešuje tedy administrativní část podniku. Systém není v organizaci ještě kompletně využíván, protože se jedná o celkem složitý software a doškolování zaměstnanců proto probíhá postupně.

Další důležitý tok informací probíhá mezi Technickým úsekem, kde se zpracovávají výkresy nových produktů, a Výrobním úsekem, kam putují hotové tištěné výkresy s postupem výroby, kusovníkem atd. Tyto dokumenty samozřejmě podléhají archivaci. Podobně tomu je v úseku MTZ, kde se přijímají požadavky na objednávané součásti. Stav zásob je spravován a hlídán také v podnikovém informačním systému.

Podnik momentálně hledá vlastního správce IT. Tento post je zatím obsazen externě, a tak situace z hlediska informačních zařízení není ideální.

4 Zhodnocení stavu procesního řízení v organizaci a doporučení ke zlepšení

Z informací, získaných vlastním průzkumem autorkou práce ve vybrané organizaci a studiem vybraných dokumentů, se dá zhodnotit samotné procesní řízení a jeho chod v podniku. Tyto poznatky se budou porovnávat se zjištěnými teoretickými podklady z první části této práce. Dále se budou analyzovat pomocí vybraných nástrojů.

4.1 Stanovení podmínek pro posuzování

Je třeba určit několik nejdůležitějších hledisek, díky kterým bude moci být provedeno posouzení procesního přístupu ve vybrané organizaci. Z poznatků, získaných v teoretické části, bylo vybráno následující.

- **Procesy**

Z mapy procesů lze vyčíst hlavní procesy a to, jak by měl probíhat tok informací a materiálu mezi nimi. To souvisí s organizační strukturou a týmovou spoluprací. Jsou tedy toky reálné?

- **Znalosti procesů**

Pokud probíhá správné procesní řízení, měli by i samotní zaměstnanci o tom mít nějaké povědomí. Co všechno doopravdy vědí?

- **Cíle**

Pro každý proces musí být definovány jeho cíle, které mají, mimo jiné, navazovat na určené cíle a poslání samotné organizace. Jsou stanoveny znaky, cíle, konečné hodnoty procesů a jsou naplňovány?

- **Kontakt se zákazníkem a jeho spokojenost**

Velice důležitým aspektem procesního řízení je zákazník. První kontakt s ním probíhá ještě před vznikem samotné objednávky, kdy se ho podnik snaží zaujmout a získat. Pokud je kontakt zahájen, je třeba vyhovět jeho požadavkům v co nejlepší možné míře tak, aby byl spokojen. Jak navazuje podnik kontakt se zákazníkem a řídí se jeho požadavky? Měří se spokojenost zákazníka?

- **Dokumentace**

Jedním z požadavků normy je také vedení dokumentace. Ta by měla zahrnovat záznam o politice a cílech kvality, příručku kvality, postupy a záznamy, které jsou zároveň podkladem pro efektivní řízení procesů. Splňuje podnik tyto požadavky?

- **Zlepšování**

Procesy mají být monitorovány a měřeny vhodnými metodami tak, aby byly dosaženy plánované výsledky. Pokud se tak nestane, musí proběhnout nápravná opatření, která vedou ke zlepšení. Děje se tak i v podniku?

- **Tok informací**

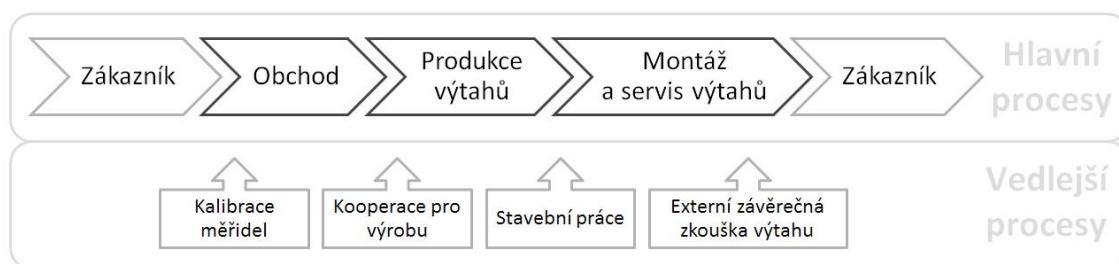
Komunikace je velice důležitá, protože umožňuje procesům plynulý chod a měla by napomáhat splnění plánů. Stejně tak je důležitá komunikace se zákazníkem, jak je řešeno výše. Probíhá tok informací?

4.2 Vyhodnocení a doporučení autorky

Podle výše uvedených bodů jsou v této části zhodnocena jednotlivá hlediska procesního řízení. Autorka přidává i doporučení na základě získaných poznatků v teoretické části této práce a podle svých zkušeností a pozorování.

- **Procesy**

Mapa procesů, viz *Obr. 2*, byla vytvořena v roce 2011 a její nynější uspořádání je chaotické. Špatně se z ní čtou informace o druhu procesů a jejich vazbách. Navíc zde jsou uvedeny i dílčí činnosti, které jsou zahrnuty také v procesech samotných. Mělo by dojít ke zjednodušení a lepší názornosti zobrazení mapy procesů tak, aby byl také jasný tok informací. Takový návrh je vyobrazen na *Obr. 3*. Navíc byl upraven název jednoho z procesů z „Výroba výtahů“ na „Produkce výtahů“ a to z důvodu jasnějšího zahrnutí Technického úseku, kde vznikají podklady pro výrobu.



Obr. 3 Nová mapa procesů podle autorky [Vlastní zpracování]

Z *Obr. 1* je vidět, že organizační struktura je tzv. centralizovaně liniová. V podniku se projevují nevýhody této struktury. Jsou to vysoká náročnost na odbornost jednotlivých vedoucích a vysoký počet podřízených zaměstnanců. Navíc tato struktura neúplně odpovídá mapě procesů, viz *Obr. 2*. Podstatou jsou 3 hlavní procesy. Těmto procesům sice odpovídají některá uskupení organizační struktury, avšak ostatní úseky v těchto procesech nejsou zobrazeny.

Mělo by tedy dojít buď ke změně (doplnění) procesů – především vedlejších, ve kterých by byly zohledněny úseky podniku, které podporují chod hlavních procesů. To by však mohlo vést k vyšší náročnosti na dokumentaci. Nebo by mělo dojít k přizpůsobení organizační struktury k současnému modelu procesů.

- **Znalosti procesů**

Autorka provedla malý průzkum v organizaci se záměrem zjistit, co vědí zaměstnanci o procesním řízení. Výsledkem bylo, že vědí o procesním řízení u nich v organizaci především základní informace. Příslušná dokumentace jim byla poskytnuta. Nicméně většina zaměstnanců to více neřeší a řídí se hlavně podle pokynů svých vedoucích. O to více se tedy zvyšuje náročnost na znalosti vedoucích.

Zatěžovat všechny zaměstnance studiem přesné dokumentace managementu kvality je dle autorky zbytečné. Důležité informace by tedy mohly být vybranými osobami shrnuty do kratších dokumentů a celý systém pak musí zastřešovat odpovědná osoba s ostatními vedoucími jednotlivých oddělení. Tím se zvýší informovanost a tak i odpovědnost nižších pozic.

- **Cíle**

Jednotlivé procesy zastřešují směrnice, ke kterým autorka nedostala přímý přístup. Z jiných dostupných materiálů lze však vyčíst určité závěry. V uvedeném příkladu popisu jednoho z procesů (viz *Příloha – Popis procesu*) je položka Zlepšování, která v podstatě obsahuje měřitelný zamýšlený cíl tohoto procesu. Z nabytých znalostí z teoretické části lze však usoudit, že mít specifikovaný pouze jeden znak pro konečný hlavní proces, je velice málo. Pravděpodobně probíhají další měření a sledování dílčích výsledků. Měla by tedy být zvážena jejich důležitost a jejich případné zařazení mezi znaky nebo cíle procesů.

- **Kontakt se zákazníkem a jeho spokojenost**

V nedávné době byly vytvořeny nové poutavé letáčky, obsahující nabídku podniku. Tyto prospekty slouží jako jednoduchý pomocník pro upoutání zákazníka a k rychlé obrazové ukázce produktů. Dále se organizace snaží sebe propagovat pomocí různých sponzorství.

Obchodní úsek má na starosti přímý kontakt se zákazníkem. Vyjednává s ním požadavky na objednávaný produkt. Další časté místo kontaktu je servis, který má na starosti 24 hodinovou pohotovost. Podnik má tedy poměrně rychlou odezvu na požadavky zákazníků. Kontakt se zákazníkem také probíhá v ekonomickém oddělení, kde je řešena příslušná fakturační problematika. Vše zastřešuje představitel vedení pro kvalitu, který se stará o naplnění všech požadavků v předepsané kvalitě. Dále se účastní případných reklamací.

Funguje tu tedy počáteční, průběžná i konečná komunikace ve snaze vyhovět zákazníkovi. Nicméně, dle názoru autorky, by měla být lépe zajištěna a shromažďována data o skutečné konečné spokojenosti zákazníka např. formou dotazníků, které by mohly být jednoduše elektronicky vyhodnocovány. Následně by sloužily jako podklad pro další zlepšování. Zatím jsou tyto informace získávány nepřímou a zaznamenávány jsou především ty záporné (z reklamací).

- **Dokumentace**

Tento požadavek splňuje organizace celkem obstojně. Existuje příručka kvality, záznamy o politice a cílech podniku, postupy vykonávání jednotlivých procesů a činností v podobě organizačních směrnic. Jsou tvořeny záznamy o činnostech a jejich výsledcích.

- **Zlepšování**

Podkladů pro zlepšování je dostatek, jak plyne z průzkumu. Procesy se monitorují a měří. Probíhají pravidelné interní audity, při kterých se mimo jiné zpracovávají návrhy pro zlepšení. Za běhu pak vznikají záznamy o neshodách a jejich nápravních opatřeních, jsou-li třeba.

Dle autorky však chybí celkový pohled na věc. Neshody se řeší jako jednotlivé chyby a zapomíná se na jejich podobnosti. Vzniká málo podkladů/návrhů pro dlouhodobé řešení problémů. Toto je dle autorky také způsobeno nedostatkem kompetentních zaměstnanců.

- **Tok informací**

Vnitřní komunikace je zajištěna zmiňovaným podnikovým informačním systémem, dále vnitřní poštou (elektronickou) a tištěnou dokumentací. Bohužel občas nastávají problémy ve smyslu nedoručení informací správné osobě, nebo pozdní reakce. To je většinou zapříčiněno chybou člověka, nebo nepřehledností informačního toku. V těchto situacích se často ani nedá nalézt viník.

Proto je třeba klást větší důraz na týmovou spolupráci. Autorka navrhuje vytvoření lepšího systému elektronické komunikace, místo pouhé elektronické pošty, kde při větším počtu zpráv snadno vzniká zmatek. Řešil by to např. interní chat, kde by bylo možno vytvořit konverzaci pro libovolně zvolený počet lidí, případně je z konverzace odebírat, aby nebyli zbytečně zahlcováni. Výsledkem by mělo být zpřehlednění informací, ale také zrychlení komunikace a tedy i šetření času.

4.3 Vlivy na procesní řízení v organizaci

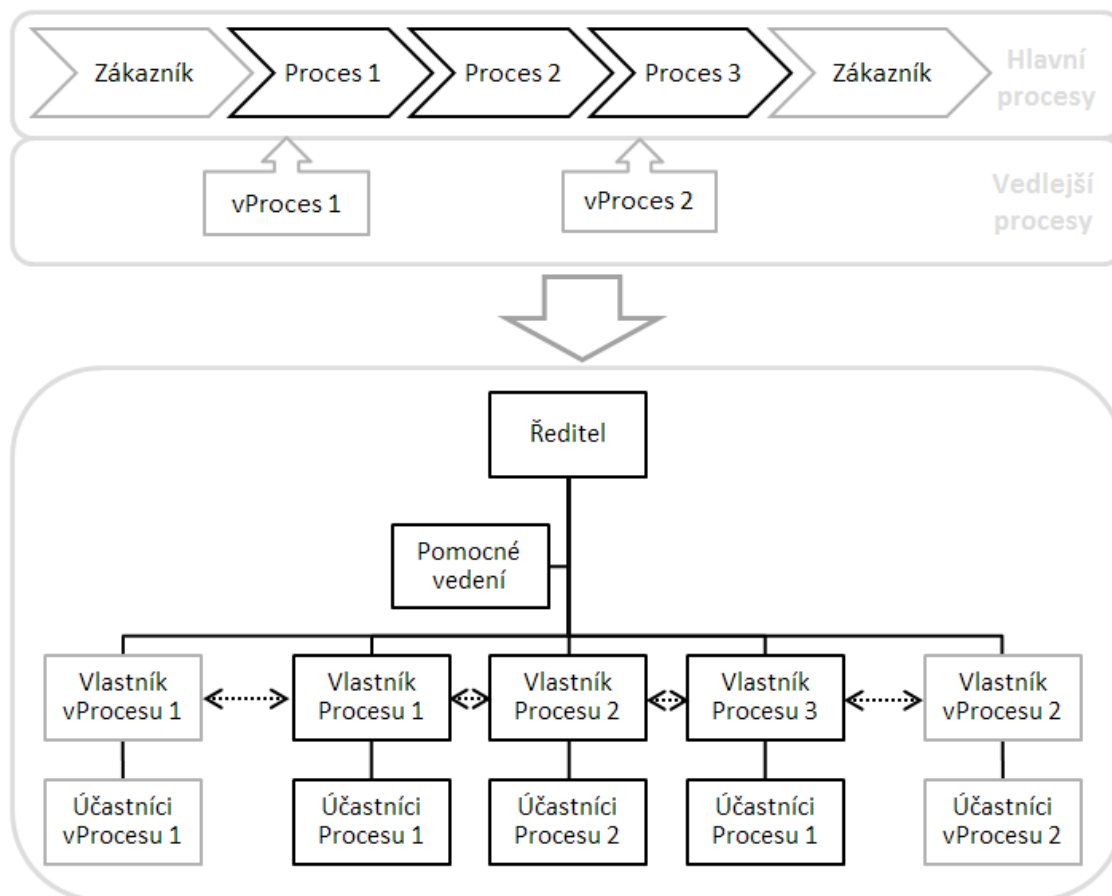
Je nutno zohlednit i fakt, že každý člověk je originál, a tak i při sebedokonalejším systému a předpisech by se našel jedinec, který se řídí jinak, než ti ostatní. Každý má jiné vlastnosti a vlastní problémy, jinak řeší různé situace. Proto je nutné každého respektovat a snažit se najít společné východisko tak, aby bylo prospěšné pro všechny dohromady, neboli vytvořit dobré týmové podmínky a umět spolupracovat. Jsou však jedinci, kteří se pro skupinovou práci nehodí a dokáží odvést dobrou práci sami. Tento vliv na procesní řízení je jeden z nejzákladnějších, neboť lidé tvoří samotnou organizaci a díky nim funguje. Pokud budou špatně motivováni a vedeni, nebudou odvádět očekávané výkony.

Jedním z navazujících vlivů je struktura organizace, která byla dostatečně probrána v dřívější části. Z hlavních procesů plynou zodpovědnosti za jednotlivé procesy, které však ne přímo odpovídají organizační struktuře, a tak může vznikat nejednoznačnost odpovědnosti za vykonané práce. Autorka tedy navrhla obraz toho, jak by měla odpovídat organizační struktura modelu procesů, viz *Obr. 4*. Ve výsledné struktuře jsou i znázorněny informační a materiálové toky, které probíhají mezi procesy.

Dalším činitelem je to, že management kvality v podniku zastupuje pouze jedna osoba. Pro lépe udržovaný a uplatňovaný integrovaný systém managementu by v tomto podniku již bylo potřeba více představitelů této funkce.

Ve vyhodnocení také bylo řečeno, že spokojenost zákazníka je zaznamenávána pouze v záporném slova smyslu – z reklamací. Reaguje se tedy především na problé-

mové situace. Může tedy vzniknout jakési procentuální hodnocení tohoto aspektu (počet reklamací ku počtu zakázek), to avšak nebude zobrazovat samotnou spokojenost zákazníka, nicméně spíše úspěšnost podniku splnit požadavky. Spokojenost zákazníka by měla mít v organizaci o něco větší úlohu, může pak i pozitivně ovlivnit chování zaměstnanců.



Obr. 4 Návrh organizační struktury dle modelu procesů [Vlastní zpracování]

Existují zde dobré náznaky týmové práce vzhledem k provádění zakázky. Horší je to při zjištění neshod a vad, kdy je občas obtížné nalézt konkrétního viníka. To naznačuje i špatnou delegaci zodpovědnosti za jednotlivé činnosti a nakonec procesy. Mimo jiné z hodnocení plyne, že nakládání s neshodami sice probíhá, ale chybí celkový pohled na ně. Souvisí to s činnostmi, které často vyúsťují v neshody. Podnik by měl zvážit vliv těchto činností na celé procesní řízení a zvážit jejich eliminaci či nahrazení za novější (aktualizovat metody).

Je nutno také zmínit pozitivní vlivy, působící v organizaci. Je tu velická snaha o dobré řízení a aktualizování dokumentace, což tvoří základ pro procesní přístup. Dále se dobře uplatňuje kontakt se zákazníkem, jak v průběhu naplňování zakázky, tak po té, kdy se podnik snaží poskytovat kvalitní servisní pohotovost. Navíc se podnik snaží co

nejlépe vyhovět zákazníkovi ve smyslu široké nabídky variability prvků výtahu, jako jsou materiály, struktury povrchů, barvy, osvětlení. Je tedy možné vybrat si jak luxusně, tak jednoduše provedené.

4.4 Obecná doporučení pro organizace

Procesní přístup je velice komplexní záležitostí. Prostupuje celou organizací. Mezi první doporučení patří – prostudovat a sledovat co nejvíce dostupných a aktuálních materiálů. Již při zpracovávání této práce bylo zjištěno mnoho odchylek v různých publikacích. Jsou doporučovány různé pomocné nástroje, jinak vysvětleny i základní pojmy. Získat tedy přehled o těchto materiálech je důležité. Napomůže to i psanému vyjadřování v potřebných dokumentech a lepšímu pochopení. Navíc je to nezbytné k udržování informovanosti o vývoji trhu a současných trendech.

Dalším důležitým faktem k uvědomění si je, že integrovaný systém managementu (a tedy i procesní řízení) nemá sloužit pouze jako formální šablona, kterou stačí administrativně zapsat a zdokumentovat. Pouze toto nestačí a ani to není účelem. Tento přístup má být nápomocný samotné organizaci. Má zvýšit efektivitu výroby, snížit plýtvání zdrojů, pomoci organizaci rychleji reagovat na změny trhu, přizpůsobit se zákazníkovi atd. Poskytuje jedno z možných řešení, jak lépe uspět na trhu a k tomu dává šablonu možného přístupu.

Objektem procesního řízení jsou procesy. Při udržování tohoto systému by bylo vhodné poukázat na jednoduché rčení: „*Méně je někdy více*“. Při výstavbě modelu procesů není třeba zbytečně dělit větší celky na menší. Lepší je zahrnout menší procesy do větších a tak zjednodušit celý systém (dokumentace, vlastníci, monitorování atd.). Funkčnost a běh procesů jsou aspekty, které by měly zůstat zachovány. Autorka by kladla také důraz na splnění pohledu na proces. Jedná se o tok materiálů a informací, které jsou definovány pomocí vstupů, výstupů a stará se o ně/zodpovídá vlastník procesu.

Zlepšování je samo o sobě velice širokou záležitostí, jelikož zlepšovat se dá vždy a všechno. Je to nekonečný cyklus. Souvisí s tím určené cíle jednotlivých procesů, neboť zlepšováním se jich organizace snaží co nejlépe dosáhnout. Dále se zlepšováním snaží minimalizovat ztráty a plýtvání zdroji. Rozhodně je důležité tento bod procesního řízení nezanedbávat, jinak by tím škodila sama sobě. Analyzovat problém a na něj aplikovat zlepšování, to lze provádět mnoha způsoby, pomocí mnoha nástrojů. Příklad toho je uveden v kapitole 5 této práce.

V neposlední řadě je tu důležitá orientace na zákaznickou spokojenost, která je hlavním předmětem tohoto přístupu a souvisí s kvalitou produktu. Nemělo by se zapomínat zahrnout do procesního řízení také tuto souvislost. Měly by vznikat nějaké záznamy o spokojenosti a to vhodnými způsoby. Zhotovit určitou šablonu informací, které budou zjišťovány. Z nich pak mohou být vyhodnoceny závěry. Dále nabízet na trhu to, co je organizace schopna doopravdy poskytnout, protože jinak spokojenost zákazníka bude klesat, díky nenaplnění jeho původních požadavků.

Při zvažování, zda do integrovaného systému managementu nezahrnout další systémy (EMS, OHSAS), doporučuje autorka zhodnotit všechna pro a proti. Ne vždy je důležité zavedení např. OHSAS, jelikož každá organizace je nucena řídit se zákony a vyhláškami státu, které v sobě základní pravidla již obsahují. Je tedy dobré zvážit nutnost zavedení příslušného systému objektivním pohledem. Mnohdy totiž dojde ke zbytečnému komplikování samotného řízení.

5 Příklad analýzy neshod

V této části je zpracován konkrétní příklad toho, jak je možné s využitím jednoduchých nástrojů postupovat při zpracování neshodných produktů. Přitom poskytnou základní informační analýzu, naleznou příčiny a návrhy na řešení či předcházení jednotlivých problémů.

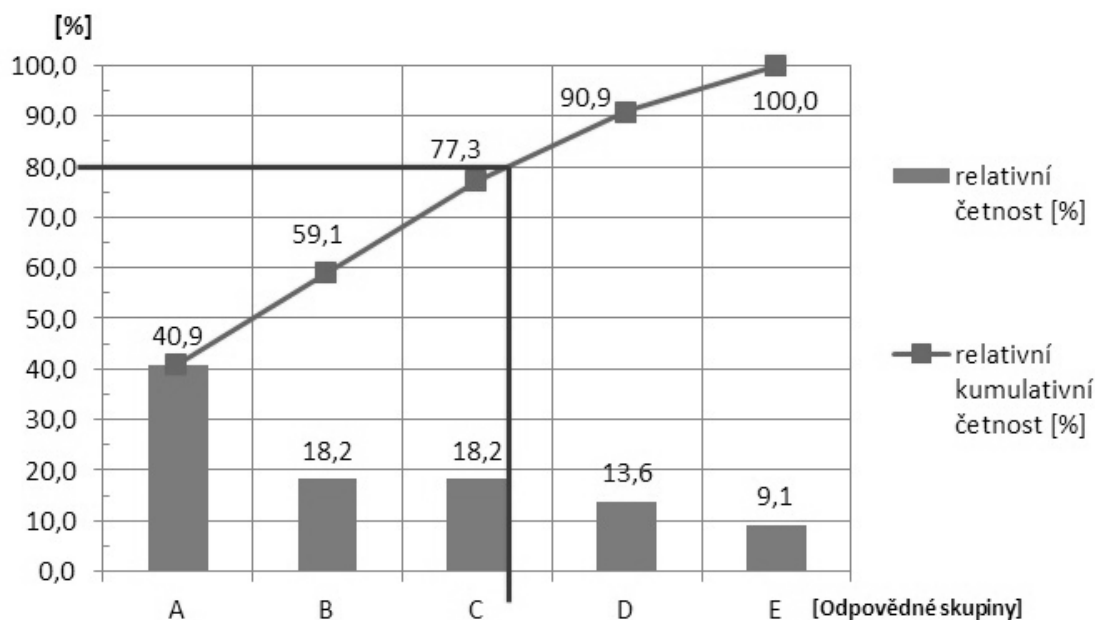
Podnik poskytl k analýze tabulku zaznamenaných neshod z prvního čtvrtletí roku 2014, které vedly k vícepracím a vícenákladům. Ke každé neshodě byla uvedena týmovým jednáním příčina, viník a nápravné opatření. Tyto údaje jsou v následující části analyzovány autorkou pomocí několika nástrojů. Z nich jsou vyvozené závěry.

Jako první byl zpracován Paretův diagram následovně: vytvořen záznam četnosti neshod pro odpovědné skupiny; výpočet relativní četnosti, kumulativní četnosti a relativní kumulativní četnosti; zobrazen Paretův diagram; vyznačení 80% v grafu a vyhodnocení. Toto vyobrazuje *Tab. 2* a *Obr. 5*.

Výsledkem tohoto diagramu je, že za 80% všech neshod můžou odpovědné skupiny A-C, neboli Technický úsek, Výrobní úsek a jednotliví zaměstnanci a je třeba se jimi dále zabývat a řešit příčiny vzniku neshod. Skupina jednotlivých zaměstnanců nebude dále analyzována, protože se jedná o specifické případy. Jejich analýza by musela být aplikována na každého zaměstnance jednotlivě. Nicméně vybraný podnik by se touto skupinou měl dále zabývat.

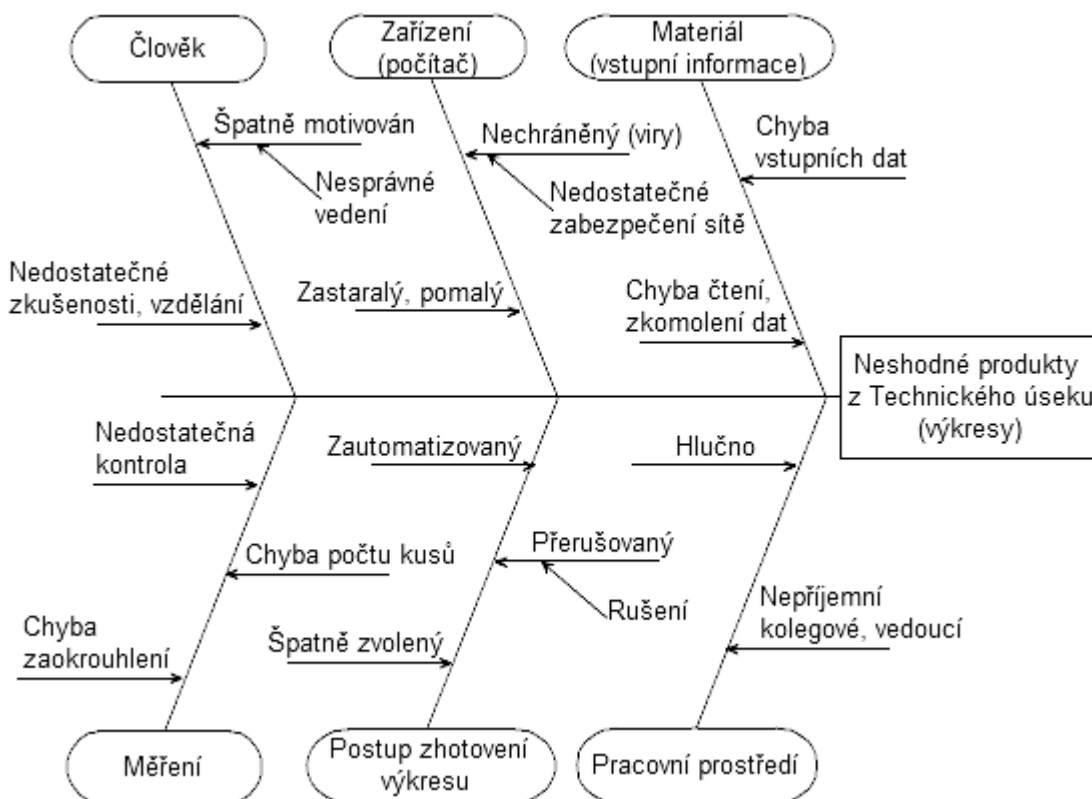
Tab. 2 Zpracované podklady pro Paretův diagram [Vlastní zpracování]

Odpovědné skupiny	Označení	Počet zaviněných neshod [ks]	Kumulativní četnost [ks]	Relativní četnost [%]	Relativní kumulativní četnost [%]
TÚ	A	9	9	40,9	40,9
VÚ	B	4	13	18,2	59,1
Jednotliví zaměstnanci	C	4	17	18,2	77,3
MTZ	D	3	20	13,6	90,9
Externí osoby	E	2	22	9,1	100,0

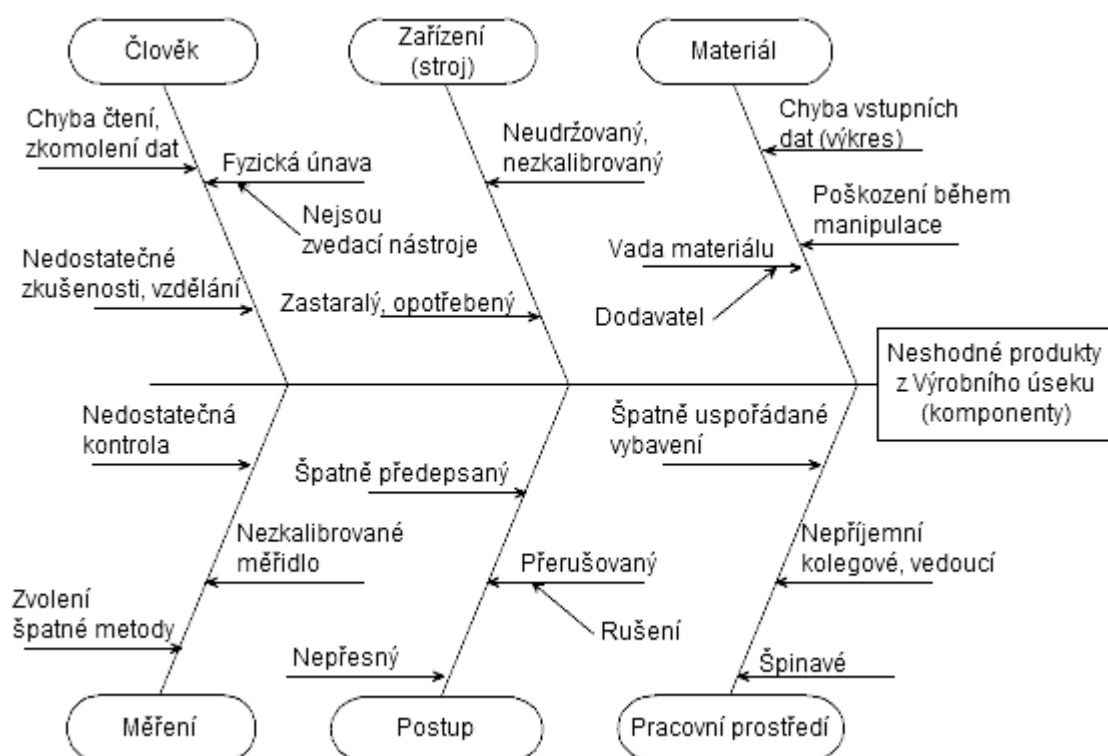


Obr. 5 Modifikovaný Paretův diagram [Vlastní zpracování]

Dále na problém „vysoký výskyt neshod“ je aplikován Ishikawův diagram, pro Technický a Výrobní úsek zvlášť. Do diagramu jsou zaneseny všechny možné příčiny (z více jak ročního pozorování a zkušeností autorky), které mohou vést k danému problému. Výsledek je na Obr. 6 a Obr. 7.



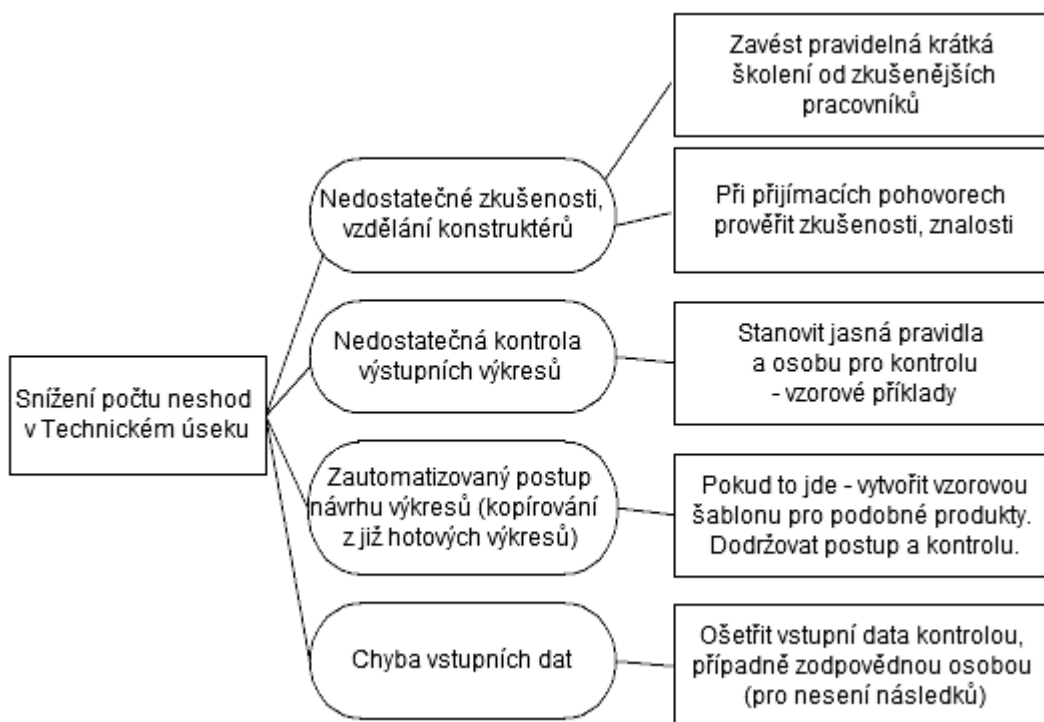
Obr. 6 Aplikovaný diagram příčin a následků na vybraný příklad pro Technický úsek [Vlastní zpracování]



Obr. 7 Aplikovaný diagram příčin a následků na vybraný příklad pro Výrobní úsek [Vlastní zpracování]

Z těchto diagramů jsou jasné tematické návaznosti příčin možného vzniku konečného problému. Diagram uceluje pohled na možný vznik daného problému. Díky tomuto názornému zobrazení jsou vybrány nejpodstatnější příčiny. Výběr byl inspirován původními vstupními informacemi od podniku a dále z výzkumu autorky. Dále je vypracován diagram PDPC, který nastiňuje možnosti zamezení opakování těchto příčin problému pomocí jednoduchého návrhu. Diagramy jsou na Obr. 8 a Obr. 9. Jak již bylo řečeno, tento diagram také slouží jako nápomocný vzor pro rychlé řešení problémů.

Celý tento příklad slouží jako ukázka možného řešení. Autorka chtěla poukázat na fakt, že i pomocí základních nástrojů a znalostí lze procesy řídit ke zlepšování. Není přitom potřeba dlouhých studií informačních materiálů. Samozřejmě se tyto diagramy dají aplikovat i na jiné problémy. PDPC může pomoci s návrhy na snížení nákladů, zkrácení času výroby produktu, ale i zvýšení spokojenosti zákazníka. Ishikawův diagram má také více využití. Dal by se např. použít při analýze skupin zákazníků. Výstupem by byly vybrané skupiny, které tvoří největší část zájemců o podnikem poskytované produkty a pro které je nejlepší vylepšovat své nabídky. Jak je tedy vidět, jejich využití je opravdu široké.



Obr. 8 Diagram PDPC pro snížení počtu neshod v Technickém úseku [Vlastní zpracování]



Obr. 9 Diagram PDPC pro snížení počtu neshod ve Výrobním úseku [Vlastní zpracování]

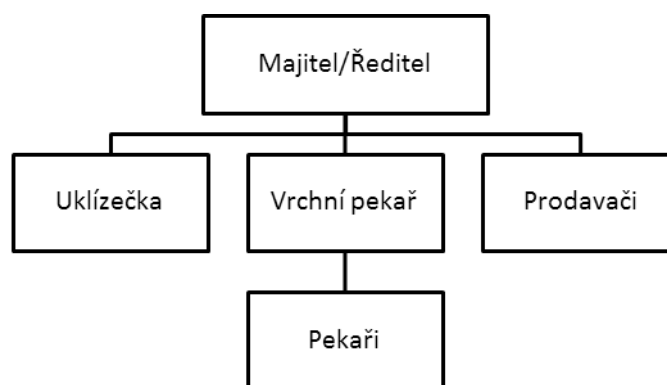
Přesto se však jedná spíše o úvodní proniknutí do problémů, které se dá použít např. pro prezentaci svých návrhů pro vedení organizace, nebo jako vzorové příklady řešení při náhlých událostech. Existuje mnoho dalších metod, které tuto problematiku analyzují mnohem podrobněji a jsou také účinnější. Ukázaný příklad analýzy jde použít jako podkladový materiál pro tyto náročnější metody.

6 Aplikační příklad

V této části bude řešena aplikace základního procesního řízení na fiktivní organizaci. Tato doporučení čerpají z nabytých zkušeností při výzkumu autorky a z teoretických informací v úvodu této práce.

6.1 Popis situace

Podnik Pekárna s.r.o. je malou organizací, skládající se z 18 zaměstnanců. Zaměřuje se na pečení mnoha druhů pečiva, jak slanečného, tak sladkého. Své produkty poskytuje ve vlastním obchodě v centru města. Organizační struktura je jednoduchá, viz *Obr. 10*. Vedení a fungování celého podniku má na starosti ředitel, který dobře ovládá účetnictví a vyzná se v pekařském oboru.



Obr. 10 Organizační struktura fiktivního podniku [Vlastní zpracování]

Převládá zde funkční přístup k řízení. Je tu tedy několik funkčních celků, odpovídajících organizační struktuře, na kterých je měřena jejich výkonnost, dle které je stimulována výroba. Komunikace mezi těmito celky je nedefinovaná, díky čemuž vznikají nedostatky v doplňování zboží do obchodu.

Firma je na trhu 4 roky a i když měla v začátcích velký úspěch a prodej byl dostatečný, v současnosti její tržby stále lehce klesají a ziskovost je momentálně minimální, stačí pouze na platbu fixních nákladů a části variabilních nákladů. Děje se tak kvůli vyšší konkurenci a kvůli následkům ekonomické krize. Ředitel přestal zvládat ekonomickou situaci podniku a neví, jak by měl situaci rychle řešit?

6.2 Možná řešení

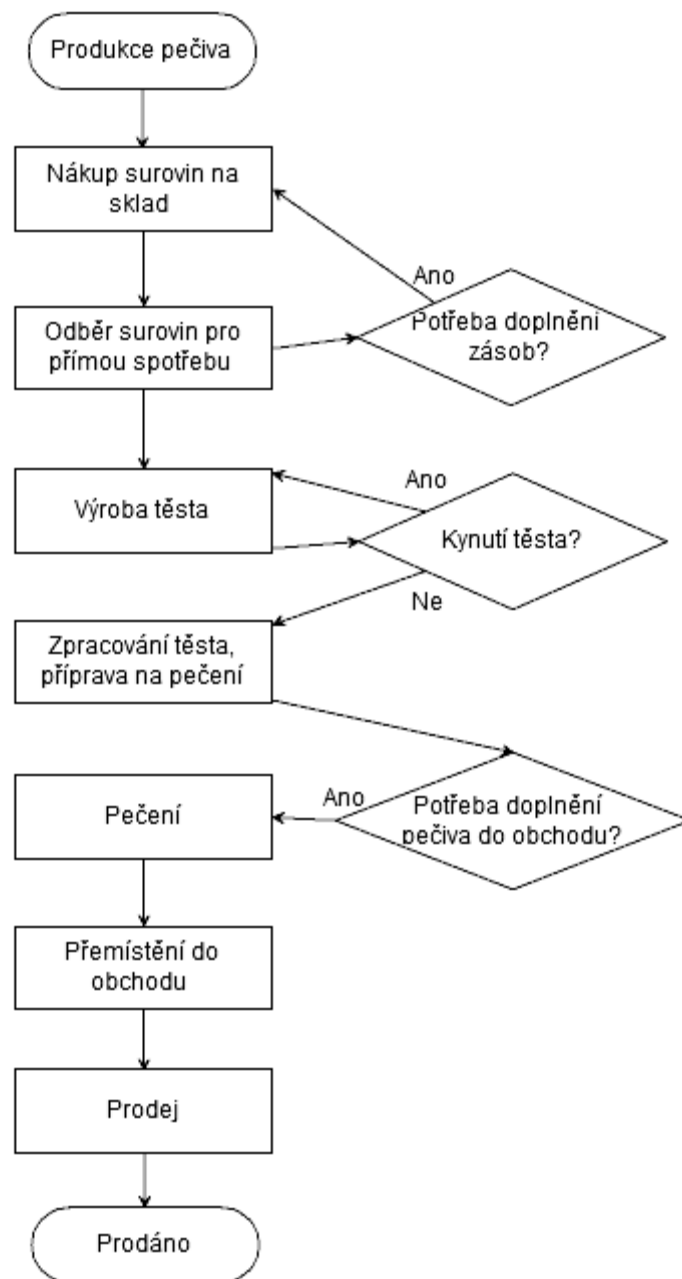
První, co by měl ředitel udělat, měl by nalézt vhodného pomocníka vedení, který by měl zkušenosti z oblasti managementu a procesního řízení. Ten by měl být schopen

zavést potřebné změny k udržení se na trhu a zvýšení celkového zisku. Postup těchto změn by mohl být následující.

Zanalyzuje se současná situace podniku. Zjistí se místa největších a nejmenších zisků. Vytvoří se plán do budoucna a stanoví se nové cíle, mezi kterými bude: zvýšení zisku (kvalita pečiva), zvýšení efektivnosti výroby pečiva, snížení plýtvání, zvýšení prodeje (jak zaujmout zákazníka), snížení časové délky procesu. Následně proběhne zmapování současných procesů pomocí vývojového diagramu, který může vypadat následovně, viz *Obr. 11*. Z obrázku je patrný chod hlavního procesu a přesouvání informací i materiálu v něm. Jedná se už o samotný proces, protože je použitelný na všechny druhy pečiva. Již tento diagram by měl napomáhat lepší efektivnosti, protože v něm jsou uvedeny některé rozhodovací části. V případě, že se provádějí pravidelně, měly by zamezit nedostatku zásob na skladě a napomoci plynulému doplňování pečiva do obchodu, kde tedy nebude vznikat neuskutečněný zisk (z důvodu nedostatku pečiva) a naopak dlouhé čekání již upečeného pečiva pro přenos do obchodu (prostorové náklady).

Vzniknou nové dokumenty o hlavních a vedlejších procesech a zaměstnanci s nimi budou seznámeni. Mezi jejich nové činnosti může patřit monitorování a měření údajů, sledování spokojenosti zákazníků. Organizace nemusí ihned podstupovat certifikaci nějakých norem, ke svému přežití ji zatím nepotřebuje. Přitom využívat předpisy norem pro svoje účely může.

Mezi již zmíněné novinky zájmu bude patřit zákazník. Pokud doteď upadal zájem o produkty, je třeba získat si pozornost. Propagovat své výrobky pomocí internetových stránek a poutacích tabulí na ulici před obchodem. Zjistit, o co se zákazník nejvíce zajímá, co kupuje. Zároveň je také nutno seznámit se s konkurencí, aby podnik mohl nabídnout něco jiného než ostatní. Jednoduše se tyto úkony a problémy dají zpracovat např. pomocí diagramu PDPC, kde by se řešil cíl přilákání zákazníků. Komplexnějším nástrojem pro vytvoření nového plánu by byl Lean Canvas. Díky němu by bylo možno zjistit důležité skupiny zákazníků a možná řešení dalších problémů, zobrazit základní nákladovou strukturu, zároveň stanovit klíčové hodnoty pro měření následného zlepšování a další.



Obr. 11 Příklad zmapování hlavního procesu pomocí vývojového diagramu [Vlastní zpracování]

Nedílnou součástí by měla být analýza rizik a to jak tržních, tak interních v organizaci (rizika procesů). K tomu může podnik využít základní analýzy SWOT. Díky ní může určit, čemu má věnovat zvýšenou pozornost.

Po zavedení všech těchto změn je třeba dbát na udržování celého systému pomocí měření, monitorování a následných kontrol. Dále je potřeba využívat procesní cyklus zlepšování, který zaručuje optimalizaci činností. Také je nutno hledat nové možnosti a trendy, kterých bude možno využít ve prospěch organizace.

7 Závěr

Cílem této práce bylo zjistit využití a stav procesního řízení v praxi. Z těchto informací se daly vyvodit vlivy na tento přístup a zhodnotit jejich důležitost, případně nežádoucí působení. Výsledkem byly vyznačované reálné oblasti, ve kterých je potřeba se méně či více zlepšit a optimalizovat procesní řízení. Byla tedy stanovena základní doporučení pro danou organizaci. V souladu s publikacemi, jako [Jedlička 2013], bylo zjištěno, že některé nalezené problémy jsou ve větší míře častým nedostatkem u mnoha organizací.

Průzkum v organizaci probíhal pomocí konzultací s podnikovým představitelem managementu kvality, s některými zaměstnanci a pomocí poskytnutých dokumentů. Ve většině případů bylo požadavkům na informace vyhověno až na organizační směrnice, příslušné jednotlivým hlavním procesům. Díky tomu nebylo možné některé informace do detailu vyhledat a zpracovat, proto jsou popsány obecněji.

Dalším důvodem některých obecnějších informací je rozsáhlost tématu. Procesní řízení totiž prostupuje celou organizací a týká se každého úseku, zaměstnance, činnosti a mnoha dokumentů. Existuje opravdu velké množství různých nástrojů, které napomáhají zlepšování procesů, řízení kvality produktů, umožňují analýzu problémů, jsou užitečné při plánování atd. Pro účely práce jsou vybrány ty, díky nimž je ukázáno, že procesní řízení je možno v základě udržovat i pomocí těch jednoduchých. Tyto příklady jsou tedy užitečné především pro malé až středně velké organizace, které nemají příliš složitou procesní skladbu, nebo slouží jako úvodní analýzy a podklady pro náročnější metody.

Jednou důležitou informací je také to, že se na rok 2015 chystá vydání revidované normy ČSN EN ISO 9001. Je psáno [Elmanová 2013] o následujících změnách. Tato změna má přivést především sjednocení struktury norem systému managementu. Potvrdí se zaměření na procesní přístup a na plnění požadavků zákazníka. Bude kladen větší důraz na řízení rizik, především preventivních opatření. Dále dojde ke změně některých pojmů a jejich definic.

Je také důležité upozornit, že dnes již existuje vysoká podpora procesního řízení v oblasti počítačového softwaru. Aplikačně jsou zpracované mnohé složité analýzy, které organizacím usnadní výpočty, nebo ulehčují práci s grafickými diagramy, grafy a obrázky. Práce se touto oblastí nezabývala, neboť by mohla tvořit samostatné téma další práce. Je však na místě se s těmito programy seznámit a ulehčit si tak práci.

Procesní řízení má také široké využití v praxi. Dá se aplikovat i na informační systémy [Krajčík 2008], pomocí kterých jsou navrhovány aplikace. Zde se volí procesní přístup jako optimální řešení a pochopení smyslu aplikace, které je třeba si při návrhu uvědomit. Díky němu vzniká vysoká přidaná hodnota znalostí, vysoká kvalita a spolehlivost implementace těchto projektů, to vše v návaznosti na požadavky zákazníka.

Použitá literatura

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ. *Lean analytics: use data to build a better startup faster* [online]. 1st ed. Sebastopol, CA: O'Reilly, c2013, xxiv, 409 p. [cit. 2014-04-17]. Lean series. ISBN 14-493-3567-5. Dostupné z:

<http://books.google.cz/books?id=mIk6x8WNQAwC&dq=lean+canvas&hl=cs>

ČSN EN ISO 9001:2009. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.

ELMANOVÁ, Martina. *Připravuje se nové vydání ISO normy 9001:2015* [online]. 2013 [cit. 2014-05-5]. Dostupné z:

http://www.3ec.cz/files/Pripravuje_se_nove_vydani_ISO_normy_9001.pdf

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení: Ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

Interní podniková dokumentace a informace

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

JEDLIČKA, Miroslav. Nejčastější neshody zjišťované při auditech QMS. *Perspektivy kvality*. Česká společnost pro jakost, o.s., 2013, roč. 9, č. 4.

JEMELKA, Jiří. Jaký bude rok 2014 pro malé a střední firmy v ČR? *Moderní řízení*. *Economia*, 2014, roč. XLIX, č. 1.

KOŠTURIÁK, Ján. Od štíhlého podniku ke štíhlému podnikání. *Moderní řízení*. *Economia*, 2014, roč. XLIX, č. 2.

KRAJČÍK, Vladimír. *Základní principy procesního přístupu k projektům informačních systémů*. 2008.

LANGROVÁ, Petra. *Zlepšování podnikových procesů* [online]. Brno, 2009 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/136602/esf_m_a2/DPVerejnaCast.txt.

Diplomová práce. Masarykova Univerzita.

MAŠÍN, I. a J. MAŠÍN. *Analýza procesů*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012, ISBN 978-80-7372-865-6.

NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

PELANTOVÁ, V., HAVLÍČEK, J. *Integrovaný systém managementu pro výuku*. Liberec, 2012. ISBN 978-80-7372-816-8. Skripta. Technická univerzita v Liberci.

PILÍK, Michal. *Nový marketing jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod*. Zlín, 2007. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

PLÍVA, Z., J. DRÁBKOVÁ, J. KOPRNICKÝ a L. PETRŽÍLKA. *Metodika zpracování bakalářských a diplomových prací*. 2. upravené vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, FM, 2014. ISBN 978-80-7494-049-1.

ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

SOWER, Victor E. *Essentials of quality: with cases and experiential exercises* [online]. 2011, [cit. 2014-03-07]. ISBN 04-705-0959-7. Dostupné z:
http://books.google.cz/books?id=l-vc5QAbP8UC&dq=diagram+PDPC&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnost práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

A Příloha – Popis procesu

„Montáž a servis výtahů“

Majitel procesu:

Vedoucí montáží a servisu

Vstup: Politika integrovaného systému, Cíle kvality, Cíle a programy EMS, Cíle a programy BOZP, objednávky, Smlouvy o dílo, vyrobené díly, montážní dokumentace, Montážní deníky

Výstup: Kompletně smontovaný, provozuschopný a předaný výtah, průvodní dokumentace výtahu

Činnosti:

1. Montáž výtahů

- realizace stavební části zakázek externími organizacemi,
- realizace montáže výtahů
 - demontáž starého výtahu je-li požadováno,
 - převzetí staveniště,
 - převzetí montážní dokumentace vedoucím montérem,
 - převzetí a uskladnění materiálu, komponent výtahu,
 - montáž konzol a vodítek nebo hydraulického válce a čerpadla,
 - montáž výtahového stroje,
 - provedení elektroinstalace strojovny,
 - montáž kostry kabiny,
 - montáž protiváhy, nosných prvků a omezovače rychlosti,
 - montáž šachetních dveří,
 - montáž elektroinstalace šachty,
 - montáž kabiny a osazení komponentů kabiny,
 - seřízení a funkční zkouška revizním technikem příp. autorizovanou os.

2. Servis

- poptávkové a nabídkové řízení,
- příjem objednávek a zpracování SOD,
- poskytování servisních služeb – odborné prohlídky x odborné zkoušky x servisní prohlídky záruční/pozáruční,
- servisní opravy záruční/pozáruční

Dokumentace řídicí:

OS č. 12, OS č. 13, OS č. 17

Dokumentace informační:

OS č. 01, OS č. 03, OS č. 04, OS č. 10, OS č. 21÷27

Monitorování, měření a analyzování procesu:

Provádí se pomocí počtu uplatněných a uznaných reklamací v daném roce

Záznamy:

Průvodní dokumentace k výtahu

Zlepšování:

Nepřekročení počtu uznaných reklamací

B Příloha – Výstup z montážní zkoušky

	KONTROLA - MONTÁŽNÍ ZKOUŠKA	č. zakázky:		XX	
Závady zjištěné při montážní zkoušce dne: 18.2.2014					
	popis závady	zodpovídá	termín odstranění	odstraní	
				jméno	datum
1.)	Ve strojovně se nachází elektroinstalace nesouvisející s provozem výtahu	OÚ TU	26.02.14	XX	25.02.14
2.)	Nefunkční osvětlení přístupové cesty do strojovny	OBJ	26.02.14		
3.)	Nevyhovující kryt převáděcí kladky nad střechou klece dle požadavku ČSN EN 81-1+A3 čl. 9.7.1 a) c)	TU	26.02.14	XX	25.02.14
4.)					
5.)					
6.)					
7.)					
8.)					
9.)					
10.)					
11.)					
12.)					
13.)					
14.)					
15.)					
Poznámky					
ad 1) o výjimce jedná OÚ s p. XX a p. XX					

Vyhotovil:

XX

Dne:

19.2.2014

K vyřízení předal:

XX

Dne:

22.2.2014

Závady ukončil:

Dne:

Za SÚ převzal:

Dne: